



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO  
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

JANNE TURTIAINEN

VUOKRATTAVIEN LIIKETILOJEN HALLINNANLUOVUTUSPRO-  
SESSIN KEHITTÄMINEN KAUPPAKESKUSHANKKEESSA

Tarkastaja: professori Arto Saari  
Tarkastaja ja aihe hyväksytty  
Talouden ja rakentamisen tiedekun-  
taneuvoston kokouksessa  
30.10.2017

## TIIVISTELMÄ

**JANNE TURTIAINEN:** Vuokrattavien liiketilojen hallinnanluovutusprosessin kehittäminen kauppakeskushankkeessa

Diplomityö, 68 sivua, 2 liitesivua

Helmikuu 2018

Rakennustekniikan diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma

Pääaine: Rakennustuotanto

Tarkastaja: professori Arto Saari

Avainsanat: kauppakeskus, vuokralainen, aikataulu, hallinnan luovutus, liiketilasuunnittelu

Suurelle kauppakeskushankkeelle on ominaista iso määrä vuokralaisia, sekä pitkä rakentamisaika. Näiden ominaisuuksien yhdistäminen porrastettuun liiketilasuunnitteluun, sekä epävarmaan vuokrausasteeseen luovat luovutusvaiheen hallintaan suuria haasteita. Haasteet näkyvät hankkeen loppuvaiheen kiireenä, varsinkin jos liiketilojen luovutukset kerääntyvät lähelle kauppakeskuksen avajaisia.

Tämän diplomityön tarkoituksena oli kehittää kohdehankkeen liiketilojen hallinnanluovutusprosessia olemassa olevan liiketilasuunnitteluohjeen kautta. Tutkimuksen tarkoituksena oli lisäksi löytää haastatteluiden avulla ongelmia eri osapuolten näkökulmasta, sekä luoda runko luovutusvaiheen aikataululle ja laatia yksinkertainen prosessikuvaus.

Tämän tutkimuksen kohdehankkeena oli Pasilassa sijaitseva YIT Rakennus Oy:n rakentama Mall Of Tripla, jonka liiketilojen hallinnanluovutusprosessia haluttiin kehittää. Kirjallisuusselvitysosuudessa perehdyttiin kauppakeskusrakentamisen pääpiirteisiin ja pyrittiin rinnastamaan niitä kohdehankkeeseen ja hankkeessa käytössä oleviin vuokralaistyökaluihin. Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä yhdeksää eri henkilöä, jotka ovat toimineet usean kauppakeskushankkeen eri rooleissa. Kirjallisuusselvityksen ja tutkimushaastatteluiden perusteella laadittiin prosessikuvaus, sekä alustava aikataulu kohdehankkeen vuokrattavien liiketilojen hallinnanluovutuksille.

Tutkimuksen valmistumishetkellä kauppakeskuksen avajaisiin oli vielä 20 kuukautta aikaa, joten tuloksina saatujen prosessien ja aikataulujen lopullinen onnistuminen nähdään vasta silloin. Aikataulu ja prosessikuvaus saivat kuitenkin kohdehankkeessa hyvän vastaanoton ja niiden periaatteita aiotaan käyttää Tripla työmaan muissakin osissa, jotka sisältävät liiketiloja.

Suuren kauppakeskushankkeen hallinnanluovutuksia ja siihen liittyvää aikataulua tulee aina miettiä tapauskohtaisesti. Kohdehankkeen kokoisia kauppakeskusprojekteja ei Suomen mittakaavassa rakennetaan joka vuosi, joten mitään yleispätevää ohjetta tai kuvaajaa on haastavaa laatia. Tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että paljon liiketiloja sisältävän kauppakeskushankkeen liiketilojen hallinnanluovutusaikataulun suunnittelu kannattaa aloittaa ajoissa, jotta mahdollisiin muutoksiin ja kiireeseen osataan varautua.

## ABSTRACT

**JANNE TURTIAINEN:** Development of leased property handover process in a shopping mall project

Master of Science Thesis, 68 pages, 2 Appendix pages

February 2018

Master's Degree Program in Civil Engineering

Major: Construction Management and Economics

Examiner: Professor Arto Saari

Keywords: shopping center, tenant, timetable, handover, commercial layout

A large shopping center project is characterized by a large number of tenants, and a long construction period. Combining these features with step-by-step planning and uncertain renting rate creates it challenge to manage the handover process. Challenges will be reflected in the end of the project, especially if the sale of business premises is gathering near the Shopping Center opening ceremony.

The purpose of this thesis was to develop the leasing process for leased retail spaces using the rental space planning process. The purpose was to create a simple process description that will clarify the timetable and factors around process to all members of project.

The target project of this study was Mall of Tripla in Pasila Helsinki, built by YIT Construction Ltd whom handover process needed to be developed. The literature review section looked at the main features of shopping center construction and was aimed to match them to the target project. A total of nine people was interviewed and they all had various roles of several shopping center projects. By the literature review and research interviews, a process description was prepared, along with a tentative timetable for the hand over process.

At the time of the research, the opening of the shopping center was 20 months away, so the ultimate results of the created processes and time schedules will only be apparent at that time. The aim of the research was to use interviews to find as many problems as possible whose would affect the time schedule and the handover process.

Development of leased property hand over process and it's timetable in a large shopping center project should always be considered on a case-by-case basis. In Finland, there is not such of large shopping mall projects in yearly basis as the target project so it is challenging to make general guide for hand over process. However, based on the research, it can be said that the planning of a handover process and timetable should be started early so preparing for changes and rush would be easier

## ALKUSANAT

Kiitos YIT Rakennus Oy:n Raimo Moilaselle diplomityön aiheen keksimisestä, sekä suurten linjojen vetämisestä. Erityiskiitos Hanna Korkeilalle ja Ville Siikaojalle saamastani ohjauksesta, unohtamatta professoriani Arto Saarta.

Suurin kiitos kuuluu vanhemmilleni, joilta olen aina saanut kaiken mahdollisen tuen ja kannustuksen valitsemillani teillä.

Tampereella 3.2.2018

Janne Turtiainen

## SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO .....	1
1.1	Tausta ja ongelma.....	1
1.2	Tavoitteet ja rajaukset .....	2
1.3	Tutkimusmenetelmä .....	3
2.	LIIKETILOJEN HALLINNANLUOVUTUS KAUPPAKESKUSHANKKEISSA	4
2.1	Kauppakeskuksen piirteet Suomessa .....	4
2.1.1	Erilaiset vuokralaistyytit .....	6
2.2	Kauppakeskuksen toteutusmuoto .....	7
2.2.1	Suunnittelua sisältävä urakka.....	7
2.3	Kauppakeskusprojektin vaiheistus ja aikatauluttaminen.....	9
2.4	Kauppakeskushankkeen suunnittelun ohjaus .....	12
2.4.1	Avoin rakentaminen .....	14
2.5	Kauppakeskushankkeen lisä- ja muutostöiden hallinta.....	16
2.6	Kauppakeskushankkeen vastaan- ja käyttöönotto.....	17
2.6.1	Toimintakokeet .....	19
2.6.2	Koekäytöt ja viranomaistarkastukset .....	21
2.6.3	Hallinnan luovutus .....	22
2.7	Yhteenveto kirjallisuustutkimuksesta .....	23
3.	HALLINNANLUOVUTUSPROSESSIN LÄHTÖKOHDAT	
	TUTKIMUSHANKKEESSA .....	25
3.1	Prosessin vaiheet ennen vuokrasopimusta .....	27
3.2	Liiketilasuunnittelun vaiheet ja rakentaminen .....	30
4.	TUTKIMUSHAASTATTELU .....	35
4.1	Haastatteluiden toteutus .....	35
4.2	Haastattelun tulokset .....	36
5.	PROSESSIN KEHITTÄMINEN .....	49
5.1	Kauppakeskuksen hallinnanluovutusprosessi kerroksittain .....	49
5.2	Liiketilakohtainen luovutus- ja ennakkotarkastus-aikataulun laatiminen ....	55
5.3	Yksittäisen liiketilan hallinnanluovutusprosessi .....	58
5.4	Arviointi työpajassa.....	62
5.5	Yhteenveto .....	65
6.	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	66
7.	LÄHTEET.....	68
	LIITTEET .....	70

# 1. JOHDANTO

## 1.1 Tausta ja ongelma

Suurissa kauppakeskushankkeissa voi olla vuokrattavana jopa satoja toisistaan täysin poikkeavia liiketiloja. Nämä liiketilat suunnitellaan alustavasti perusvarustetasoisiksi, joiden pohjalta uudet vuokralaiset voivat sopimuksen mukaan muokata niitä käyttötarkoituksiinsa sopivammiksi. Vuokraushankkeen läpivienti sopimuksen kirjoittamisesta, kauppakeskuksen avajaisiin on haastava ja pitkä prosessi, jonka toteuttaminen on aina suunniteltava tapauskohtaisesti. YIT:llä on käytössään liiketilasuunnittelun prosessia ohjaava työkalu, joka on laadittu aiempien kauppakeskushankkeiden kokemusta hyväksi käyttäen. Tämä nelivaiheinen ohje erittelee liiketilasuunnittelun takatilojen- ja asiakastilojen suunnitteluun, sekä itse rakentamiseen ja hallinnanluovutukseen. Ohjeen tarkoituksena on helpottaa ja selkeyttää hankkeen läpivientiä niin rakennuttajan, päätoteuttajan kuin vuokralaisenkin näkökulmasta.

Tutkimuksen taustana on tarve kehittää kohdekauppakeskushankkeen vuokratilojen toteutusvaiheen hallintaa olemassa olevan liiketilasuunnittelun prosessikaavion kautta. Toteutusorganisaation kannalta tärkeintä suunnitteluprosessissa on liiketilojen lähtötietojen lukkoon lyönti mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jotta hankkeen aikataulu ei häiriintyisi. Vuokralaisten erilaiset aikataulut omien töiden ja hallinnanluovutuspäivien osalta, sekä vuokraamattomat tilat ovat urakoitsijan näkökulmasta hallittavuudeltaan suurimpia haasteita. Erilaisilla vuokralaisilla on erilaisia intressejä niin aikataulun, suunnitelmien, kun toteutuksenkin suhteen. Vuokralaiset voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: niihin jotka suunnittelevat tilansa ja toteuttavat ne, niihin jotka suunnittelevat tilansa ja urakoitsija toteuttaa ne ja niihin jotka muuttavat urakoitsijan valmiiksi suunnittelemiin ja rakentamiin tiloihin. Aikataulullisesti haasteita tuottaa vuokralaisten tilojen suunnittelun venynyt aikataulu. Etenkin muodin alan liikkeet haluavat venyttää suunnittelupäätöksiään mahdollisimman lähelle kauppakeskuksen avaamista, sillä trendit vaihtelevat jatkuvasti. Sama pätee myös muilla aloilla, muttei välttämättä yhtä voimakkaasti. Toinen aikatauluun vaikuttava tekijä on vuokrausasteen laahaaminen tavoiteltua arvoa perässä, joka tuo paineita suunnitteluun ja sitä kautta toteutukseen. Tutkimuksessa otetaan myös kantaa niiden liiketilojen toteutukseen, jotka jäävät vuokraamatta ennen toteutuksen välttämättömyyden aloittamista. Nämä tilat toteutetaan kokonaan rakennuttajan ehdoilla ja tulevaisuudessa vuokralainen voi omilla resursseillaan muokata tiloja mieleisekseen.

Koska kauppakeskuksen avaaminen on sesonkiluontoista ja mahdollisia avaamispäiviä on ainoastaan 2-3 vuodessa on aikataulun hallinta niin rakentamisen, kuin tilojen suunnittelun

nittelunkin osalta ratkaisevassa roolissa hankkeen onnistumisen kannalta. Päättökäsimus-ongelmana voidaan pitää epätietoisuutta suuren kauppakeskuskohteen vuokraushankkeen läpivientiä ja aikataulutusta kohtaan alkaen vuokrasopimuksien kirjoittamisesta ja päättyen itse avajaisiin.

## 1.2 Tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen lähtökohtana on kehittää vuokrattavien liiketilojen hallinnanluovutusprosessia koko kauppakeskuksen ja yksittäisen liiketilan osalta niin, että ne palvelevat mahdollisimman hyvin hankkeen kaikkien osapuolten aikataulua. Prosessi tulee pohjautumaan jo olemassa olevaan liiketilasunnittelun kaavioon, jossa käydään läpi vaiheittain vuokralaisten tilojen suunnittelun läpivienti takatiloista viimeistelyyn. Hallinnanluovutusprosessi käsittää aikavälin vuokrasopimuksen kirjoittamisesta kauppakeskuksen avajaisiin. Tutkimuksella on useampia tavoitteita, jotka sisältyvät päättökäsimusongelman alle. Päättäväite on kehittää hallinnanluovutusprosessia kohdehankkeessa, jotta se palvelisi kauppakeskuksen loppuvaiheen aikataulua. Lisätavoitteena on kartoittaa yleisiä ongelmia kauppakeskuksen loppuvaiheen aikataulun hallintaan eri osapuolten näkökulmasta. Tiedollisia tavoitteita:

- Erilaisten vuokralaisten osalta yhteisten tekijöiden löytäminen prosessikaavioon liittyen kohdeyrityksessä prosessikaavion arviointi ja kehitystarpeet. hyödyt ja haitat
  - nykyprosessin arviointi, hyödyt, haitat, ongelmat, kehitystarpeet
- Haasteellisten ja poikkeavien vuokralaisten vaikutukset kokonaisprosessiin ja heidän huomioiminen
- Valmistusvaiheen aikataulutavoitteet
  - vuokralaisten omien töiden aikatauluttaminen muihin rakennustöihin liittyen
  - hallinnan luovutuksen aikatauluttaminen vastaanottovaiheessa erityyppisten vuokralaisten osalta
 esim. kuinka paljon kukin vuokralainen tarvitsee aikaa omille lopputöilleen ja tarvaroitamiselle. Tämän vaikutus työmaan kannalta, sekä vaikutus kokonaisaikatauluun valmistumisen osalta.
- Jatkotutkimuksen tarkastelu

Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella nykyistä vuokralaissuunnittelun prosessikuvausta ja tämän pohjalta etsiä yhteisiä tekijöitä erilaisten vuokralaisten välillä etenkin toteutus ja hallinnan luovutusvaiheessa.

Tutkimus rajataan käsittelemään kauppakeskusrakentamisen liiketilojen toteutusvaihetta vuokrasopimuksen kirjoittamisesta aina kauppakeskuksen valmistumiseen saakka. Tilat rajataan alustavasti käsittelemään päivittäistavara- muoti- sekä ravintola-alan liikkeitä.

### 1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusaineistona tullaan käyttämään sekä kirjallisuutta, että haastatteluja. Kirjallisuusaineisto pyritään keräämään Tampereen Teknillisen Yliopiston ja Aalto-yliopiston arkistoista, sekä internet artikkeleita. Tutkimusmenetelminä käytetään taustatiedon analysointiin kirjallisuusselvitystä, jonka haastattelut tullaan suorittamaan teemahaastatteluina, jotka pyritään pitämään mahdollisimman avoimina, sekä empiiristä tutkimusta YIT Oy:n vanhoja arkistoja hyväksi käyttäen. Käyttäjahaastatteluja tullaan pitämään läpi tutkimuksen, jotta edellisten kohteiden kokemuksia pystytään mahdollisimman kattavasti hyödyntämään. Kirjallisuustutkimuksella ja kohdeyrityksen aiempien hankkeiden tiedoilla luodaan pohja toteuttaa haastattelut. Näiden pohjalta pyritään luomaan uusi prosessikuvaus, jossa pyritään ottamaan kantaa haastatteluissa ilmeneviin asioihin. Valmista prosessikuvausta tullaan arvioimaan työpajassa.

Päätuotoksena tutkimuksella on saada ratkaisu tutkimusongelmaan. Tarkoituksena siis tutkia nykyisen vuokralaissuunnittelun prosessimallia, sekä tarkastella sen toimivuutta tilojen toteutusvaiheessa niin rakennuttajan, rakentajan kuin vuokralaisenkin näkökulmasta sekä kehittää sitä eteenpäin.



## 2. LIIKETILOJEN HALLINNANLUOVUTUS KAUPPAKESKUSHANKKEISSA

Kirjallisuustutkimusosiossa on pyritty kuvaamaan kauppakeskusrakentamista läpi yleisesti, mutta kuitenkin pitämään pääpaino kauppakeskushankkeen loppuvaiheessa. Koska hallinnanluovutusprosessin onnistuminen ajoittuu hankkeen loppuvaiheeseen, on kirjallisuustutkimuksessa keskitytty enemmän siihen. Kohdehankkeessa on koettu, että talotekniikan koekäytöt ja tarkastukset tulevat olemaan loppuvaiheessa ratkaisevassa roolissa. Myös liiketilasunnittelu ja sen organisointi vaikuttavat voimakkaasti liiketilojen hallinnanluovutusten onnistumiseen ja luovutusvaiheen aikataulun läpivientiin.

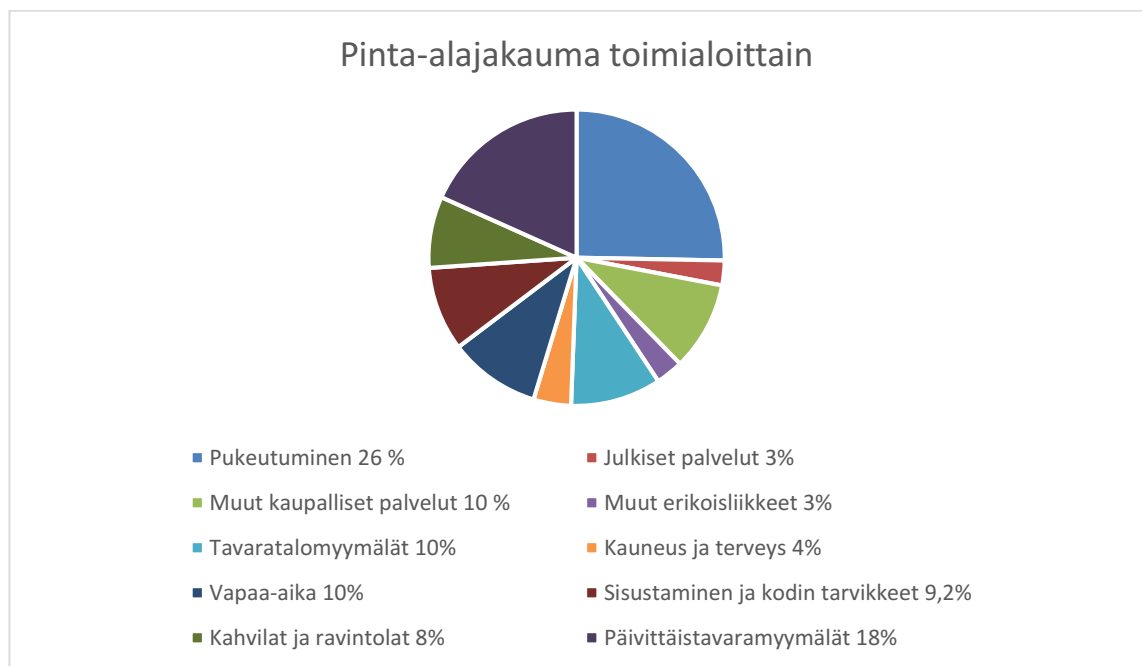
### 2.1 Kauppakeskuksen piirteet Suomessa

Suomen kauppakeskusyhdistys on määritellyt kaupallisten keskusten käsitteet nimen, sisällön, koon ja keskuksen toimintatavan perusteella. Kauppakeskus koostuu yhdestä suuresta liikerakennuksesta, jossa vuokrattavaa liiketilaa on yleensä vähintään 5000 h-m<sup>2</sup> ja liiketiloja ainakin 10 kappaletta. Yksittäisen yrityksen osuus liiketilojen kokonaispinta-alasta ei saa ylittää 50%. Suomen kauppakeskusyhdistyksen mukaan vuonna 2016 Suomessa oli 99 määritelmän täyttävää kauppakeskusta, vuosimuutoksen ollessa 2,1%. Suomessa kauppakeskustoimiala on kestänyt jo 30 vuotta, ja se jatkaa kehittymistään. Kauppakeskukset ovat taloudellisesti merkittäviä ja pitkävaikutteisia investointeja, joiden sijainti on tärkeä osa yhdyskuntarakenteen kokonaisuutta. Kauppakeskuksessa on yleensä yksi tai useampi ankkurivuokralainen. Ankkurivuokralaisella tarkoitetaan kauppakeskusselle erityisen tärkeää vuokralaista joita voivat olla esimerkiksi päivittäistavara-kaupat tai suuret muotialan ketjuliikkeet. Ankkurivuokralaisten avulla pyritään kasvattamaan koko kauppakeskuksen asiakasvirtaa ja näin ollen edesauttaa muiden liiketilojen vuokraamista. (Kauppakeskukset 2017)

Kauppakeskuksen menestyminen kilpailijoihinsa nähden riippuu ainakin keskuksen sijainnista, vuokralaiskokoonpanosta, ympäristöstä sekä ulkoasusta ja pohjaratkaisusta. Näiden tekijöiden pohjalta kauppakeskus pyrkii saavuttamaan mahdollisimman suuren markkina-alueen kilpailijoihinsa nähden. Kiinteistönomistajan tulee yhteensovittaa menestystekijät niin, että kauppapaikasta tulee houkutteleva sekä vuokralaisille, että kuluttajalle jotta tarvittava tuottoaste sijoitukselle saavutettaisiin. (Kirkup ja Rafiq, 1994.) Yksi kaupan alan toimiympäristön tämän päivän ja tulevaisuuden trendeistä on asiakas-

kunnan fragmentoituminen. Asiakkaiden käyttäytyminen ja tarpeet ovat eriytyneet ja tulevat eriytymään yhä enemmän. Menestyäkseen kauppakeskuksen tulee pyrkiä vastaamaan näihin haasteisiin monipuolisilla liiketila ja strategiavalinnoilla. (Koistinen & Lammi 2009)

Koska tutkimuksen yhtenä lähtökohtana erilaisten vuokralaisten vertailu, tulee vuokralaiskokoonpanoon paneutua menestystekijöistä eniten. Kauppakeskuksessa tulee olla eri liikealojen toimijoita monipuolisesti, jotta alueelliset erityistarpeet täyttyisivät. Kauppakeskuksen liiketilojen vuokrausstrategiaa valittaessa tulisi ottaa huomioon paikallisten kuluttajien vaatimukset ja tarpeet. Kuvassa 1 näkyy Kauppakeskukset 2017 ilmoittama toimitilajakauma Suomen kauppakeskuksissa pinta-aloitain. Suomen kauppakeskusyhdistyksen puheenjohtaja Jari Alanen on maininnut [tekniikkatalous.fi](http://tekniikkatalous.fi) artikkelissa että ”Ihmisten tarpeet lisääntyvät koko ajan. Asiakkaat vaativat palvelukykyä ja monipuolisuutta”. (Törmänen, E. & Repo, H. 2011)



**Kuva 1.** Toimialojen pinta-alajakaumat suomalaisissa kauppakeskuksissa (kauppakeskukset 2017)

Kuten diagrammista voidaan nähdä hallitsevat pukeutumisliikkeet ja päivittäistavaramyymälät Suomalaisia kauppakeskuksia noin puolella osalla kokonaispinta-alasta. Useat erilaiset liiketilat aiheuttavat paljon haasteita hankkeen toteuttajaorganisaation näkökulmasta, sillä jokainen liiketila on ominaisuuksiltaan erilainen ja jokaisella vuokralaisella on omat tarpeensa koskien liiketilaansa. Nämä vuokralaisten tarpeet vaikuttavat kauppakeskuksen rakentamiseen suuresti, sillä koko hankkeen eteneminen on kiinni käytännössä

vuokralaisten liiketilojen lähtötietojen siirtymisestä toteutussuunnitelmiin ja sitä kautta rakentamiseen. Useat erilaiset vuokralaiset aiheuttavat sen, että liiketilojen ennakoiva suunnittelu on lähes mahdotonta, ennen kuin vuokralainen on löytynyt. Tämä taas osaltaan lisää aikataulupainetta hankkeen loppupäähän ja vaikeuttaa loppuvaiheen liiketilojen hallinnanluovutuksia.

### 2.1.1 Erilaiset vuokralaistyytit

Kauppakeskuksen liiketiloille on ominaista, että niihin vuokrataan mahdollisimman monenlaisia vuokralaisia eri toimialoilta, jotta asiakasvirta saataisiin maksimoitua. Yrityksiä pyritään hakemaan niin, että ne sopisivat yrityskokonaisuuteen ja että ne täyttäisivät taloudelliset ja luotettavuuden kriteerit. Jotta asiakasvirta saataisiin maksimoitua, tulee kauppakeskuksesta löytyä mahdollisimman paljon erilaisia palveluita ja unohtamatta asiakkaiden perustarpeet. Kauppakeskuksen vuokralaisina toimivat yleensä päivittäistavara- ja erikoiskaupan yksittäiset liikkeet ja ketjut, mutta myös pankit, vakuutusyhtiöt, lääkärikeskukset, parturit, kuntosaliketjut, sekä tulevaisuudessa mahdollisesti valtiolliset toimijat kuten posti. (Valtonen 2010) Koska tutkimuksen tarkoituksena on löytää eroavaisuuksia eri toimialojen tilojen toteutuksessa, keskitytään työssä pääosin päivittäistavara- muoti ja ravintola-alan liiketiloihin, sillä ne muodostavat valtaosan kohdehankkeen vuokrattavista tiloista.

Päivittäistavarakauppa on juomien elintarvikkeiden, tupakan, sekä muiden päivittäin käytettävien hyödykkeiden vähittäiskauppa. Päivittäistavarakaupparyhmään kuuluvat supermarketit, valintamyymälät, lähikaupat, kyläkaupat, kioskit ja elintarvikkeiden erikoiskaupat sekä hypermarketit ja tavaratalot. Yli 60 prosenttia Suomen päivittäistavaroiden markkinoista tulee nykyään suurten myymälöiden kautta, joiden osuus on 2000-luvulla ollut selkeässä kasvussa. (Santasalo & Koskela 2008) Kauppakeskukset 2017 mukaan päivittäistavaraliikkeiden pinta-ala osuus koko kauppakeskusten pinta-aloista oli 18,3% lukumäärän vastaavan osuuden ollessa 4,9%. Voidaan siis todeta, että kauppakeskukset vetävät puoleensa vähintään yhden suuren päivittäistavaraliikkeen, joka osaltaan houkuttelee asiakkaita vierailemaan toisissa liikkeissä ja päinvastoin. Muotialan kaupoilla tarkoitetaan vaatteiden, kenkien ja laukkujen erikoiskauppaa. Muotialan kaupoille on tyyppillistä mallistojen kova vaihtuvuus, sillä ne vaihtuvat nopeasti ja ovat usein sesonkiluontoisia. Tämän alan liikkeet menestyvät usein siellä missä on muitakin muotialan liikkeitä ja ne toimivat usein kauppakeskusten ankkuriliikkeinä. Esimerkkeinä muotialan ankkuriliikkeistä ovat H&M ja Zara. (Kauppakeskukset 2017)

Kaikki eri vuokralaiset haluavat tilansa olemaan mahdollisimman puoleensa vetäviä ja asiakkaita, sekä työntekijöitä palvelevia kokonaisuuksia. Tästä johtuen on eri toimialojen vuokralaisilla luonnollisesti täysin toisistaan poikkeavia toiveita ja kriteereitä tilojen ra-

kentamiseen liittyen. Koska kauppakeskushankkeiden rakentaminen aloitetaan usein hyvinkin vajavaisilla toteutussuunnitelmilla, ollaan liiketilojen suunnittelua ja sitä kautta toteuttamista helpottaakseen laadittu vuokralaisille peruslaatutasoja, joiden perusteella tiloja aletaan suunnitella ja toteuttaa. Peruslaatutasokuvauksissa vuokralaiselle kuvataan millaiset ominaisuudet hän saa vuokraamiinsa tiloihin, ilman muutostyölaskua. Peruslaatutasokuvauksessa tilat jaetaan takatiloihin ja asiakastiloihin. Tutkimuksen kohdehankkeessa peruslaatutasokuvaukset on jaettu toimialoittain, joten kaikkia liiketiloja ei suunnitella samanlaisiksi, vaikka vuokrasopimus ei synnykään ennen liiketilan rakentamisen alkamista. Jos vuokrausaste jää tavoitellusta tasosta, helpottaa peruslaatutasojen jaottelu loppuvaiheen aikataulua, sillä liiketiloja voidaan näin ollen rakentaa toimialoittain peruslaatutasoon ja vuokrata myöhemmin uusille asiakkaille.

## **2.2 Kauppakeskuksen toteutusmuoto**

Kauppakeskushankkeen toteutusmuodolla tarkoitetaan kyseisen rakennushankkeen toteutustapaa. Rakennushankkeen toteutusmuoto koostuu tarvittavista hankintavalinnoista ja ostopäätöksistä, jotka tehdään hankkeen läpiviemiseksi. Suunnitteluvastuun jakaminen on yksi oleellisimpia toteutusmuotoon vaikuttavia tekijöitä. Urakkamuotoja voidaan eritellä esimerkiksi suoritusvelvollisuuden, maksuperusteen tai urakoitsijoiden välisten suhteiden mukaan. (Vuorela ym., 2001)

### **2.2.1 Suunnittelua sisältävä urakkamuoto**

Suunnittelua sisältävät urakkamuodot mahdollistavat urakoitsijan käyttämään paremmin hyödykseen omia suunnitteluratkaisuita ja innovaatioita kuin esimerkiksi pääurakkamuodoissa. Tämä mahdollistaa laatu- ja aikatauluetujen syntymisen hankkeen edetessä. Myös hintatiedot selviävät nopealla aikataululla. Toisaalta taas, jos urakoitsija varaa suunnittelulle liian vähän aikaa voi aikataulun pitävyydessä syntyä ongelmia. Muita ongelmia ovat tehtävien päällekkäisyys ja tiedonkulun puute, jotka nousevat esille suuressa kauppakeskushankkeessa, jossa osapuolia ja asiakkaita on paljon. (Hanhijärvi & Kankainen, 2003)

Suunnittelua sisältävät urakkamuodot kiinnostavat sekä yksityistä, että julkista sektoria. Tilaajaa tämä urakkamuoto viehättää, sillä siinä saadaan valittua yksi vastuutaho joka vastaa sekä rakentamisen että suunnittelun. Kokonaisvastuurakentaminen eli KVR-urakointi kuuluu suunnittelua sisältävien urakkamuotojen piiriin. Tilaajan ja päätoteuttajan kannalta KVR-hanke on selkeä, sillä vastuu laadusta on päätoteuttajalla. Päätoteuttaja on vastuussa suunnittelusta ja rakentamisesta suunnittelijoiden ja aliurakoitsijoiden ollessa sopimussuhteessa päätoteuttajaan. Tässä urakkamuodossa urakoitsijalla on rakentamisen lisäksi vastuu suunnitelmista ja hankkeen kokonaiskoordinoinnista ja siitä, että kohde toteutetaan rakennuslainsäädännön mukaisesti sekä toimivuudeltaan sopimusasiakirjojen

mukaisesti. Toimivuus tarkoittaa lopputuloksen tarkoituksenmukaisuutta, eli kykyä täyttää tilaajan vaatimuksia, jotka tulee yksilöidä sopimusasiakirjoissa sekä sopia erityisvaatimusten täyttymisestä. Päättöittäjä voi halutessaan rajoittaa suunnitteluvastuutaan tiettyissä seikoissa mainitsemalla urakkasopimuksessa, ettei suunnitteluratkaisu täysin täytä tiettyä vaatimusta. Rakennuttajan vastuulle KVR-urakassa jää mm. urakoitsijalle annettavat tiedot sekä itse antamistaan toiminnan tavoitevaatimuksista. Koska vastuut ovat selkeitä ovat ne näin ollen helpompi todentaa jälkikäteen, jos riitatilanteita ilmenee. (Liuk-siala, 1999)

Helsingin teknillisen korkeakoulun raportista 218 selviää, että suunnittelu-aikataulun noudattaminen on osoittautunut monelle KVR-urakoitsijalle hankalaksi, sillä hankkeessa varataan yleensä liian vähän aikaa itse suunnittelulle. Myös päätösten oikea-aikaisessa teossa ilmenee tilaajapuolella ongelmia. Tämä ilmenee sillä, että asioita ei käsitellä ajoissa, niihin ei tutustuta riittävästi eikä päätöksiä saada ajallaan tehtyä. Raportin mukaan yleisin urakoitsijan toiminnasta riippuva ongelma on sisäisen viestinnän pettäminen josta seuraa tehtävien päällekkäisyyksiä. Myös muiden osapuolien kesken on havaittu tiedonkulun puutteita. Raportin mukaan toteutusmuodosta johtuva ongelma on lähinnä suunnittelijoiden huono tietämys, joka ilmenee tietämättömyytenä suunnittelua sisältävien hankkeiden sisällöstä ja sisällön asettamista vaatimuksista. Rakennuttajan tulee luottaa urakoitsijaan ja antaa hänelle täysi suunnittelunohjausvastuu. (Hanhijärvi & Kankainen, 2003)

Tämä urakkamuoto vaatii myös tilaajalta paljon. Tilaajalta vaaditaan ammattitaitoa erityisesti odotusten ja vaatimusten esittämisen suhteen. Tästä syystä tilaajan ja urakoitsijan välinen yhteistyö tuleekin tässä urakkamuodossa olla erityisen hyvää. Hanna Holmström on diplomityössään tekemien haastatteluiden perusteella eritellyt suunnittelua sisältävien toteutusmuotojen hyviä ja huonoja puolia kauppakeskushankkeessa. (Holmström, H., 2016)

## SR-urakkamuodot

- + Sopimusmuodon yksinkertaisuus
- + Kustannustehokkaat toteutusratkaisut
- + Rakentamisvaiheen tiivis aikataulu
- Tilaaja ei pysty vaikuttamaan hankkeeseen
- Kustannusriski, jos hankkeen tavoitteet määritetty epäselvästi
- Heikko laatu
- Heikko joustavuus, hidas päätöksenteko
- Kustannustehokkaat toteutusratkaisut mahdollisesti kalliita ylläpitää
- Aikatauluriski

***Kuva 2. Suunnittelua sisältävien urakkamuotojen soveltuminen kauppakeskushankkeelle (Holmström, 2016)***

Merkittävin syy kokonaisvastuu-urakkamuodon soveltumiselle kauppakeskushankkeessa on se, että urakkasopimus voidaan tehdä ilman täysin valmiita suunnitelmia, jolloin suunnittelu ja rakentaminen saadaan aikataulussa limitettyä. Sopimussuhteet ovat yksinkertaisia, mikä tuo selkeyttä hankkeeseen. Hyödyksi voidaan laskea myös se, että urakoitsijan osaaminen saadaan hyödynnettyä mahdollisimman tehokkaasti. Haasteet tässä urakkamuodossa syntyvät vuokralaisten tilojen muutostöistä, joiden suunnittelun ja toteuttamisen haasteet selviävät vasta kesken hanketta. Urakoitsijan tulee saada tilojen suunnittelun ja sitä kautta toteuttamisen lähtötiedot hyvissä ajoin, jotta aikataulu ja kustannukset voitaisiin arvioida. Kohdehanke toteutetaan kokonaisvastuu-urakkamuotona, mikä on vaikuttanut osaltaan siihen, että rakentamisvaiheen tiivistä aikataulua halutaan parantaa hallinnanluovutusprosessia kehittämällä ja tutkimalla.

## **2.3 Kauppakeskusprojektin vaiheistus ja aikatauluttaminen**

Kauppakeskusrakentamiselle ominaisia piirteitä ovat hankkeen suuri koko, kesken hankkeen tarkentuvat suunnitelmat, sekä keskenään erilaiset käyttäjät. Erityispiirteistä johtuen hankkeeseen osallistuvien tahojen ja henkilöiden määrä on verrattain suurta. Suuri määrä vuokralaisia ja osapuolia aiheuttavat luonnollisesti haasteita eri rakennusvaiheiden, sekä suunnittelun yhteensovituksessa. (Valpola 2011)

Kauppakeskushankkeen järjestelmällinen valmistelu alkaa hankepäätöksestä, jonka valmistelu voi kestää pitkään, jopa vuosien ajan. Tulevien vuokralaisten etsintä tulee siis aloittaa jo tällöin, jotta etenkin ankkurivuokralaisten valinta ja saaminen helpottuisi ja ne voitaisiin lyödä lukkoon mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Liiketilojen vuokraus jatkuu läpi hankkeen, eikä hankesuunnitteluvaiheessa voida lyödä lukkoon kuin ainoastaan alustavat tilakartat vuokralaisia varten. Tästä johtuen kauppakeskushankkeelle on ominaista suuri määrä lisä- ja muutostöitä sekä huomattava määrä vuokralaisten liiketoiminnan edellyttämiä viranomaislupia. (Ruotsalainen 2015)

Kauppakeskushanke alkaa kuten muutkin rakennushankkeet tarveselvityksellä, jossa määritellään tarve rakennukselle tai tilalle ja arvioidaan sen eri käyttömahdollisuuksia. Tarpeiden selvityksen johdosta syntyy hankepäätös mikä taas johtaa hankesuunnitteluun. Hankesuunnitteluvaiheessa kauppakeskushankkeelle asetetaan täsmälliset tavoitteet kosen toimivuutta, kustannuksia, laatua, ajoitusta ja ylläpitoa. Jos hanke arvioidaan kan-

nattavaksi seuraa hankesuunnittelua investointipäätös. Investointipäätös on kauppakeskushankkeissa yleensä riippuvainen liiketilojen vuokrauksen etenemisestä, sillä yrityksillä saattaa olla kaupallisissa hankkeissa käytössään portaittainen investointipäätösprosessi. Tässä tapauksessa investointipäätökselle on voitu antaa ehtoja vuokrausastetta koskien. Tavallisesti vuokrausasteen tulee olla noin 50%, jotta investointipäätös syntyisi. (RT 10-11107, 2013) (Holmström 2016)

Hankkeen suunnittelun valmistelu alkaa heti investointipäätöksen jälkeen tilaajan organisoimana. Valmisteluvaiheessa tilaaja kilpailuttaa ja valitsee suunnittelijat, sekä kirjoittaa heidän kanssaan sopimukset. Valitut suunnittelijat aloittavat yleissuunnittelun ja he pyrkivät kartoittamaan erilaisia toteutusvaihtoehtoja. Suunnitelmien perusteella haetaan rakennuslupaa. Koska liiketilojen vuokraus ja sitä kautta suunnittelu jatkuu aina rakentamisvaiheeseen saakka, on myös toteutussuunnittelu liiketilojen osalta käynnissä aina tilojen valmistumiseen saakka. Itse rakentamisvaihetta tulee valmistella määrittelemällä toteutusmuoto, kilpailuttamalla rakentamistehtävät ja tekemällä urakasopimukset. Tämän jälkeen itse rakentaminen voi alkaa.

Koska liiketilojen vuokraaminen on kauppakeskushankkeen onnistumisen kannalta lähes keskeisimmässä roolissa, tulee sitä tarkastella tarkemmin. Suurimmissa kauppakeskuk-sissa voi olla yli 200 täysin erilaista liiketilaa, joista yhtäkään ei ole suunniteltu valmiiksi ennen rakennustöiden alkamista. Tämä asettaa haasteita niin urakoitsijalle, kuin rakennuttajallekin. Etenkin aikataulussa pysyminen on tärkeässä roolissa, sillä kauppakeskuk-sien avajaispäivämäärät on valittu tarkkaan, jotta niiden tuottama taloudellinen ja markkinointihyöty saataisiin tehokkaasti hyödynnettyä. Kauppakeskuk-sien viivästymissanktiot ovat tästä syystä erittäin suuria, sillä avajaisia joudutaan myöhästymisen sattuessa siirtämään useilla kuukausilla eteenpäin.

Liiketilojen vuokraamiselle asetetaan yleensä tavoitteet vuositasolla, jotta kauppakeskuk-sen avajaisiin mennessä 100% vuokrausaste olisi saavutettu. Kaikkien liiketilojen vuokraaminen on erittäin haastavaa ja onkin yleistä, että osa vuokraamattomista liiketiloista toimivat avajaisissa niin sanottuina pop-up-liikkeinä, joissa vuokrasopimukset ovat lyhyitä.

Liiketilojen pinta-ala määräytyy rakennuksen pohjapinta-alan mukaan. Yhden liiketilan pinta-ala sisältää myymälätilan lisäksi takatilat, varastot, porraskäytävät, seinät, tauko ja toimistotilat, kassanlaskutilan, vessat, siivoushuoneet ja muut aputilat kuten varastot. Vuokralaiselle voidaan antaa oikeus toteuttaa liiketilan rakentaminen itse tai vaihtoehtoisesti tilata urakka päätoteuttajalta. Kauppakeskusten liiketilojen rakentamiselle on ominaista huomattava suunnitelmamuutosten määrä. Kauppakeskuk-sen yleiset tilat, kuten käytävät ja käytävälinjat ovat lähtökohtaisesti muuttumattomia, mutta tärkeiden vuokra-laisten halujen mukaan voidaan niitäkin muokata kesken hanketta. Yleisiä tiloja ei tosin lähdetä helpolla muuttamaan, sillä niiden pysyvyys on tärkeää vuokrasopimuksen jo kirjoittaneille asiakkaille.

Ruotsalaisen 2015 mukaan kauppakeskushankkeiden yleisimmät ongelmat kohdistuvat alkuvaiheen puutteellisten suunnitelmien täydentymisestä ja läpi hankkeen jatkuvasta vuokralaishallinnasta aiheutuviin muutoksiin ja niistä aiheutuviin lisä- ja muutostyökustannuksiin. Myös hankkeen aikatauluun syntyy suuria paineita, sillä vuokralaiset haluavat viivästyttää päätöksiään hankkeen loppupuolelle. Vuokralaiset haluavat myös vastaanottaa liiketilansa hallinnan vasta mahdollisimman lähellä kauppakeskuksen avajaisia, jotta he välttyisivät ylimääräiseltä vuokranmaksulta. Ruotsalainen on myös todennut, että suurten ketjutoimijoiden kanssa toimiminen on helpompaa heidän rakennusalan ammattimaisuutensa vuoksi. Taasen pienet kertavuokralaiset vaativat huomattavasti enemmän huomiota ja yksinkertaistamista, jotta asiat saadaan kuvattua heidän ymmärtämisen vaatimalla tavalla. (Ruotsalainen 2015)

Koska kohdehanke toteutetaan kokonaisvastuurakentamisella, on rakentamisvaiheen aikataulussa otettava erityisesti huomiota rakennuttajalta saatavien lähtötietojen saantiin, jotta varsinkin liiketilojen takatilat saataisiin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa suunniteltua ja toteutettua. Puutteellinen suunnitelmien täydentyminen ja läpi hankkeen jatkuva vuokraaminen vaikeuttavat luovutusvaiheen aikatauluttamista oleellisesti.

Mille tahansa hankkeelle laadittavat aikataulut antavat kehyksen ja puitteet hankkeen toteutukselle. Aikataulujen periaatteena on se, että tiedetään mitä pitää tehdä, milloin tulee tehdä ja missä järjestyksessä. Aikataulu toimiikin rakennushankkeen johtamisen ja sidosryhmien välisen kommunikoinnin apuvälineinä. Rakennushankkeen kesto tulee määritellä niin, että se on mahdollista toteuttaa osapuolten hyvässä yhteistyössä ja siinä tulee ottaa huomioon olosuhteet, sekä niiden hallinta. (RT 10-11225. 2016)

Koska diplomityön pääpaino on kauppakeskushankkeen loppuvaiheessa ja sen hallinnassa, tulee aikataulullisestikin keskittyä luovutusvaiheen aikatauluun. Työmaan viimeistelyvaiheen suunnittelun avulla varmistetaan hankkeen valmistuminen sovittuna ajankohdaksi. Hyvin suoritettu viimeistelyvaihe takaa onnistuneen vastaanoton. Useissa hankkeissa kohteen käyttöönotto tapahtuu vaihteittain, jolloin aluejako on otettava huomioon jo hyvissä ajoin. (RT 10-11225. 2016)

Jotta viimeistelyvaiheen toteutus olisi hallittua tulee:

- Eri toimijoiden aikataulut sovittaa yhteen
- Aikataulusta tiedottaa kaikille osapuolille
- Tehdä osapuolten omia korjauksia ja tarkastuksia
- Järjestää talotekniikan koekäyttöjä
- Tehdä teknisiä kokeita, mittauksia ja tarkastuksia
- Hoitaa jälki- ja viimeistelytarkastukset
- Luovuttaa valmis kohde (RT 10-11225. 2016)



Taloteknisten töiden ja niiden valmistuminen vaikuttaa voimakkaasti viimeistelyvaiheen aikatauluun. Pölyävät työvaiheet tulee päättää ja talotekniikkaurakoitsijoiden tulee olla tehnyt omat tarkastuksensa ennen toimintakokeita.

Kauppakeskushankkeelle on ominaista suuri lukumäärä vuokralaisia ja liiketiloja. Kohdehankkeen suuri vuokralais määrä ja useampi kerrostaso aiheuttavat haasteita aikataulun suunnittelulle. Koska kaikki liiketilat luovutetaan asiakkaille vasta hankkeen loppuvaiheissa, on luovutusvaiheen aikataulun oltava joustava, sekä systemaattinen, jotta kauppakeskuksen avajaiset eivät häiriintyisi ja kaikki liiketilat saataisiin luovutettua valmiina ja oikeaan aikaan. Myös useat kerrostasot vaikeuttavat loppuvaiheen aikatauluttamista ja yhteensovittamista.

Luovutusvaiheen aikataulu riippuu käytännössä ainoastaan vuokralaisten toimittamista liiketilasunnittelun lähtötiedoista, sekä heidän vuokrasopimuksissa olevista hallinnanluovutuspäivistä. Tästä johtuen tiivis kommunikaatio vuokraorganisaation ja vuokralaisten välillä on tärkeää, jotta vuokralaiset sisäistävät suunnittelun tärkeyden ja sen yhteyden luovutusvaiheen aikatauluttamiseen ja sitä kautta koko hankkeen onnistumiseen.

## **2.4 Kauppakeskushankkeen suunnittelun ohjaus**

Kauppakeskuksen runkojärjestelmä ei riitä määrittelemään rakennettavien tilojen kiinteää perusosaa, vaan se muodostaa ainoastaan reunaehdot suunnittelujoustolle. Näiden reunaehdojen puitteissa liiketiloja voidaan muotoilla ja toteuttaa tilaajan ja tulevan vuokralaisen mieltymyksen mukaan. Mitä vähemmän runkojärjestelmä rajoittaa suunnittelua, sitä vapaammin tiloja voidaan muodostaa halutuilla rakennusosilla. Kauppakeskusrakentamisessa liiketilojen yhdistämiseen ja tilajakauman säätelyyn voidaan tarvittaessa varautua muokkaamalla kantavia rakenteita ja niiden raudoituksia, sekä ei-kantavilla seinillä ja niiden osilla. (Tiuri 1997) Koska liiketilat ovat riippumattomia toisistaan, edellyttää se tilakohtaisia liityntöjä kauppakeskuksen laitejärjestelmiin. Ilmanvaihtokoneiden kuuluessa rakennuksen kiinteään perusosaan tulisi niiden kapasiteetti määrittää siten, että ne tukisivat pitkäjänteistä muuntojoustavuutta ja että niitä voitaisiin yhdistellä ilman että runkorakenteita tarvitsee muuttaa.

Kauppakeskushankkeen toteutussuunnitelmien laatiminen on haastavaa, sillä hankkeen omien suunnittelijoiden lisäksi vuokralaiset itse, tai heidän hankkimansa suunnittelijat laativat myös suunnitelmia. Jotkut vuokralaisista eivät tee itse minkäänlaisia piirustuksia, vaan antavat lähtötietonsa kirjallisena projektin suunnittelijoille. Vuokralaisten tekemien suunnitelmien laatu voi vaihdella hyvinkin paljon ja onkin hyvin tärkeää, onko urakoitsi-

jan suunnittelija ammattitaitoinen ja että onko hänellä aikaisempaa kauppakeskuskokemusta. Projektin pääsuunnittelija on vastuussa siitä, että vaikka vuokralainen tuottaisi toteutussuunnitelmat itse, tulee ne käydä läpi ennen kuin ne viedään projektin virallisiksi toteutussuunnitelmiksi. Myös vuokralaisvastaavan ja tate-asiantuntijan tulee vahvistaa suunnitelmat. Toteutussuunnitelmista joudutaan joskus tekemään uusia versioita kesken prosessin, johtuen jälkikäteen ilmenevistä lisä- ja muutostöistä. (Valpola 2011)

Holmströmin 2016 mukaan suunnittelu epäonnistuu kauppakeskuksissa useammin kuin muissa hankkeissa, koska lähtötiedot selviävät toisinaan hyvinkin myöhäisessä vaiheessa mikä aiheuttaa suuria ja yllättäviä ruuhkia suunnittelutoimistossa. Tämä taas aiheuttaa lisäkustannuksia ja aikatauluongelmia. Kauppakeskushankkeelle on myös tyypillistä se, että liian pitkälle menneiden suunnitteluratkaisujen kustannuksia on vaikea arvioida etukäteen. Kauppakeskusvuokralaisten liiketilojen suunnitteluprosessin hallinnassa on tärkeää, että toteutuksen aikana tulevat muutokset ovat hallinnassa. Tämä vaatii ammattitaitoista suunnittelunohjausta. Koska vuokralaisten tilojen suunnitelmien lähtötiedot täsmentyvät vähitellen, on suunnittelussa kiinnitettävä huomiota muuntojoustavuuteen, jotta vuokralaisten vaatimat muutokset eivät muuttaisi alkuperäisiä suunnitelmia tai pahimmassa tapauksessa jo rakennettuja ratkaisuja. (Holmström 2016)

Suunnittelunohjauksen tarkoituksena on ohjata suunnittelua siten, että hankkeelle asetetut aika-, laajuus-, laatu-, ja kustannustavoitteet pystytään saavuttamaan. Ohjauksen on oltava toimivaa ja aktiivista heti hankkeen alusta alkaen, jotta tavoitteisiin päästäisiin. Suunnittelun ohjauksen onnistumista edistävät selkeät tavoitteet, toimiva suunnittelun ohjausjärjestelmä sekä osapuolten väliset sopimukset, jotka tukevat parhaan ratkaisun tekemistä. (Junnonen 2003)

Koska kohdehankkeessa vuokrasopimuksia on alettu kirjoittamaan jo 4 vuotta ennen avajaisia aiheuttaa se huomattavia haasteita hankkeen suunnittelunohjauksessa lähtötietojen saannin kannalta. Viimeisimmät vuokrasopimukset kirjoitetaan todennäköisesti vasta lähellä avajaisia, joten eri vuokralaiset joutuvat kulkemaan hyvinkin erilaisen polun vuokrasopimuksesta avajaisiin.

Ruotsalaisen 2015 tutkimuksen haastatteluissa on käynyt ilmi, että urakoitsijan suunnitteluvastuuta sisältävien kauppakeskushankkeissa toistuu usein sama ongelma. Liiketilojen lähtötietojen riittävän ajoissa tapahtuva toimittaminen rakennuttajalta urakoitsijalle on haaste silloin kun vuokrasopimuksia kirjoitetaan pitkin hanketta. Juuri koko hankkeen ajan jatkuva liiketilojen vuokraus on lähtötietojen saannin ja toimittamisen kannalta hankalaa, sillä vuokralaiset haluavat usein pantata lähtötietojaan mahdollisimman lähelle avajaisia, jotta ne vastaisivat parhaiten valloillaan olevaa trendiä. Lähtötietojen saatavuuden arvaamattomuus vaatii urakoitsijalta ja suunnitteluorganisaatiolta riittäviä resursseja, jotta tarvittavat muutokset saataisiin suunniteltua ja toteutettua ilman että aikataulu häiriintyisi. (Ruotsalainen 2015)

### 2.4.1 Avoin rakentaminen

Kauppakeskushankkeet käynnistyvät lähes aina tilanteessa, jossa liiketilojen ensikäyttäjää ei vielä tiedetä. Liiketilojen suunnittelulle ilman tietoa ensikäyttäjistä on haastavaa ja perustuu sille oletukselle, että tilojen käyttö voitaisiin ennakoida tai yleistää. Vuokralaisten vaihtuvuuden takia tiloja täytyy pystyä muokkaamaan käyttäjältä toiselle eri käyttötarkoituksen mukaan. Tilat tulisi voida suunnitella ja toteuttaa varsinaista ensimmäistä käyttäjää varten kuitenkin niin, että mahdolliset muutokset käyttötarkoituksessa ja käyttäjässä olisivat tulevaisuudessa mahdollisia. (Tiuri 1997) (Saari 2001)

Avoimen rakentamisen periaatteena on, että rakennetun ympäristön eri osat jaetaan selkeästi kiinteään perusosaan ja muuntuvaan tilaosaan. Liiketiloja rakentaessa keskitytään muuntuvaan tilaosaan, sillä se käsittää lähes kaikki liiketilojen rakennustekniset osat. Tämä menetelmä on kehitetty lisäämään joustavuutta rakentamisen ja käytön aikana erilaisten käyttäjien tarpeiden mukaan. Rakennuksen osittelulla avoimen rakentamisen mukaan saadaan hyötyjä sekä rakentamis- että käyttövaiheessa.

Asiakaslähtöisyys on yksi keskeisimmistä tekijöistä avoimessa rakentamisessa. Rakentamisen tarkoituksena on sovittaa rakentaminen todellisen loppukäyttäjän yksilöllisiin tarpeisiin ja resursseihin. Koska kauppakeskuksen liiketilat jaetaan selkeästi pysyvämpään osaan ja muunneltavaan osaan mahdollistaa se liiketilan vuokraajan mukaantulon rakentamisprosessiin. Vuokralaisen osallistuminen rajataan luonnollisesti koskemaan omaa vuokratilaa ja sen julkisivuun liittyviä osia. Avoimessa rakentamisessa toteutettu ympäristö nähdään erilaisten päätösten tuloksena. Näitä päätöksiä tehdään tilojen käyttäjien ja muiden asianosaisten toimesta hankkeen eri tasoilla. Tavoitteena olisi, että rakennuksen osiin jaetuista toimenpiteistä päättäisivät ne, joita asia koskee ja että ylemmän tason toimenpiteet luovat kehyksen alemman tason ratkaisuille jättäen samalla niiden sisällön avoimeksi. Tällöin alemman tason muutokset eivät aiheuta välttämättä muutoksia ylemmälle tasolle. (Tiuri, U. 1997)

Rakennusten joustavuus voidaan jakaa käyttö- ja muuntojoustavuuteen. Käyttöjoustavassa rakennuksessa tilat ovat nopeasti mukautuvia erilaisten syklien ja trendien tarpeisiin kuten esimerkiksi käytön mukaan vaihtuvaan ilmastointiin. Muuntojoustavuus tarkoittaa kykyä mukautua tulevaisuudessa tapahtuviin muutoksiin, kuten asiakkaiden vaihtumiseen. Jos rakennus ei ole ominaisuuksiltaan joustava rajoittaa tämä sen soveltuvuutta erityyppisille käyttäjille. Nämä joustavuusominaisuudet ovat tärkeitä rakennuksissa, joissa on oletettavaa, että käyttäjät vaihtuvat elinkaaren aikana ja että heitä ei vielä tunneta rakennusta suunniteltaessa. Joustavuus tarjoaa useita hyötyjä sekä käyttäjän että yhteiskunnan kannalta. Resurssitehokkuuden näkökulmasta muuntojousto ehkäisee rakennusjätteen syntymistä ja uuden rakentamisen aiheuttamia ympäristökuormia. Muuntojoustavuus on rakennuksen omistajalle tärkeä valinta, sillä panostamalla jo rakentamisvaiheessa

muuntojoustaviin tilaratkaisuihin, saatetaan tulevaisuuden kustannuksissa säästää huomattavia summia. Toisaalta jos muutoksia ei tapahdu osoittautuu investointi kannattamattomaksi. (Kruus 2006) (Wind 2015)

Onnistunut vuokralaiskokoontaminen on yksi tärkeimmistä menestystekijöistä kauppakeskushankkeessa. Toimijat tulee valita monipuolisesti eri toimialoilta ottaen huomioon alueellisen kysynnän ja tarpeet. Kuten kuvasta 1 nähdään, on pienten ja näin ollen myös todennäköisesti lyhytaikaisten liikkeiden osuus huomattavan suuri. Tämä edellyttää kiinteistön omistajalta ja kauppakeskuksen johdolta ammattitaitoa muutosten hallintaa kohtaan. Lyhytaikaiset vuokrasuhteet vaativat kauppakeskukselta muuntojoustavuutta, joka tulisi huomioida jo suunnitteluvaiheessa.

Muuntojousto nousi 1990-luvulla maassamme voimakkaasti esille avoimen rakentamisen periaatteiden rantautumisen myötä. (Hakaste 2004) Muuntojoustavuudella tarkoitetaan rakennuksen tai rakenteen kykyä mukautua käyttönsä aikana tapahtuviin merkittäviin käyttötarkoituksen muutoksiin. Jos kauppakeskuksen liiketilat eivät jouduta mahdollisten käyttötarpeiden muutosten mukaan, joudutaan elinkaaren aikana suorittamaan paljon muutostöitä, jotka aiheuttavat huomattavia kustannuksia. Kauppakeskusta rakentaessa tulee muuntojoustavuutta miettiä tarkkaan, sillä vuokralaisten tarpeet tilojen suhteen voivat olla hyvinkin erilaiset ja jopa koko tilan käyttötarkoitus voi ajan saatossa muuttua. Joustavuuden huomioiminen on haastavaa, sillä rakennusten käyttöikä on huomattavan pitkä ja esimerkiksi talotekniikka kehittyä huimaa vauhtia. Muutostarpeet tulisi huomioida jo suunnitteluvaiheessa, sillä rakenteiden muuttaminen on huomattavasti kalliimpaa jälkeensä, kuin rakentamisvaiheessa. Muuntojoustavuuteen voidaan vaikuttaa rakenneteknisin keinoin pyrkimällä muodostamaan mahdollisimman avoimia tiloja kantavien rakenteiden osalta. Suunnitteluvaiheessa olisi hyvä miettiä liiketilalle vaihtoehtoinen käyttötarkoitus ja huomioida sen aiheuttamat muutostarpeet rakenteissa.

Muunto- ja käyttöjoustavuuden huomioon ottaminen on kauppakeskushankkeessa tärkeää, sillä liiketilojen käyttötarkoitukset ja laajuudet muuttuvat vuokralaisten vaihtuessa. Holmströmin 2016 diplomityössä on todettu, että kauppakeskusrakentamiselle ominaisena piirteenä on nähty muuntojoustavuuden kriittisyys toiminnan aikaiselle vaiheelle. Tutkimuksessa on käynyt selville, että muuntojoustavuudella tulisi huomioida vuokralaisten liiketoiminnan jatkuminen vielä silloinkin, kun muutoksia tehdään auki olevassa kauppakeskuksessa. Jos liiketilojen kokoa halutaan muuttaa, tulee miettiä ainakin seinärakenteita, kantavuuksia, sosiaalitilojen ja sähkökeskuksien paikkoja.

Vuokralaiset voivat vaihtua myös kesken hanketta. Tämä kannattaa huomioida pohjaratkaisua laatiessa siten, että liiketilojen paikat on mietitty ja lyöty lukkoon toimialoittain, jotta esimerkiksi keittiöiden ja takatilojen paikat voidaan suunnitella ja lukita, vaikka vuokralaista ei olisikaan tai jos vuokralainen vaihtuukin kesken hanketta. Muuntojoustavat tilat vähentävät kauppakeskushankkeelle tyypillisiä loppuvaiheen muutostöitä, kun viimeiset vuokrasopimukset kirjoitetaan. Liiketilojen suunnittelu tulisi toteuttaa niin, että

ainakaan väliseiniä ja talotekniikkaa ei tarvitse muuttaa siinä tapauksessa, jos vuokralainen vaihtuu, tai saapuu hankkeen loppuvaiheessa mukaan. Tämä helpottaa huomattavasti loppuvaiheen aikatauluttamista.

## 2.5 Kauppakeskushankkeen lisä- ja muutostöiden hallinta

YSE 1998 mukaan lisä- ja muutostöillä käsitetään sellaisia töitä, jotka eivät alun perin kuulu urakoitsijan suoritusvelvollisuuksiin tai jos ne poikkeavat sopimuksen mukaisista suunnitelmista ja näin ollen aiheuttavat suorituksen muutoksia. Lisä ja muutostyöt kuuluvat myös urakoitsijan takuuajan vastuuseen. Keskeneräiset rakennussuunnitelmat urakkasopimusvaiheessa lisäävät lisä- ja muutostöitä. Erityisen yleisiä lisä- ja muutostyöt ovat pitkäkestoisissa ja suurissa projekteissa, joissa tilaaja teettää täydentävää suunnittelua toteutusaikana. (Junnonen, 2013)

On erittäin yleistä, että rakennusurakassa syntyy lisä- ja muutostöitä. Niiden syntyyn vaikuttavat usein seuraavat tekijät:

- Suunnitelmien lähtötiedot ovat virheellisiä
- Sopimusasiakirjat ovat ristiriitaisia
- Viranomaismääräykset aiheuttavat muutoksia suunnitelmiin
- Urakoitsija tai rakennuttaja ehdottaa muutoksia
- Puutteelliset suunnitelmat

Etenkin KVR-urakoissa on yleistä, että urakoitsija voi kustannustehokkaalla suunnittelunohjauksella tienata palkkiota tavoitehinnan alijäävästä rahasta.

Muutostyöt vaikuttavat huomattavasti vuokrattavien tilojen luovutukseen, sillä usein niihin liittyen syntyy epäselvyyksiä osapuolten välillä niin toteutuksen kuin rahoituksenkin osalta. Tilojen luovutuksen yhteydessä kannattaakin tehdyt muutostyöt tarkastaa yhdessä vuokralaisten kanssa. YSE 1998 mukaan urakoitsijalla on oikein esitettyinä oikeus saada pidennystä sovittuun urakka-aikaan, mikäli suunnitelmamuutokset aiheuttavat radikaalin määrän lisä- ja muutostöitä. Kauppakeskushankkeissa on kuitenkin tapana sopia, ettei käyttäjien lisä ja muutostöillä ole vaikutusta urakka-aikaan, mikä näin ollen aiheuttaa aikataulupaineita urakoitsijalle. (Valpola 2011)

Ihannetilanteessa kaikki vuokralaisten lähtötiedot päätyvät alkuperäisinä lopullisiin tilojen toteutussuunnitelmiin, joiden mukaan rakentaminen tapahtuisi. Todellisuudessa vuokralaiset saattavat keksiä uusia lisä- ja muutostöitä vielä toteutussuunnitelmien hyväksymisen jälkeenkin. Muutokset toteutussuunnitelmiin sisältävät yhden liiketilojen toteutuksen suurimmista riskeistä joka on väärillä toteutuskuvilla rakentaminen. Toteutuk-

sen kannalta olennaisinta lisä- ja muutostöiden hallinnassa on käyttäjän muutokseen tehokkaasti reagoiva suunnittelun ohjaus, jonka vastuulla on suunnitelmamuutosten- ja täydennysten, sekä vuokralaisten muuttuvien lähtötietojen kontrollointi. (Valpola 2011)

On tärkeää, että kauppakeskuksen liikekokoontaminen laaditaan huolella, ennen vuokrausten aloittamista, sillä se antaa raamit myös vuokralaisten lisä- ja muutostöille. Hankkeen onnistumisen kannalta on suotavaa, että kaikilla osapuolilla on tiedossa eri toimialojen sijoittuminen kauppakeskuksessa. Eri liikkeille määritellään eri peruslaatu- ja liiketilojen kohden, joiden ylittäminen johtaa lisä- ja muutostöihin jotka vuokralainen maksaa. Lisä- ja muutostöiden prosessi tulee lähtökohtaisesti olla kaikilla vuokralaisilla samanlainen, jotta suunnitelmissa ja aikataulussa pysyttäisiin ajan tasalla koko hankkeen eri osapuolten kesken.

Kohdehankkeessa lisä- ja muutostöiden aiheuttamia toteutussuunnitelmien muutosriskejä on pyritty kontrolloimaan nelivaiheisella liiketilas suunnittelun prosessilla, jossa vuokralainen päättää vaiheittain liiketilaansa koskevista asioista. Näin ollen pyritään myös siihen, että työmaatuotanto saa lähtötietonsa ajoissa aikataulussa pysymisen mahdollistamiseksi. Liiketilas suunnittelun prosessia käsitellään tarkemmin luvussa 3.2.

## 2.6 Kauppakeskushankkeen vastaan- ja käyttöönotto

Rakennushankkeen kaikkien toimenpiteiden voidaan alusta lähtien tähtäävän vastaanottoon. Vastaanottomenettelyn tarkoituksena on varmistaa suunnitelmien mukainen toteutus, laatu- ja tavoitteet täyttävä lopputulos sekä tarvittavat käyttö- ja ylläpitovalmiudet. Jotta vastaanottomenettely onnistuisi on rakennushankkeen osapuolten suoritettava yhteistyössä rakentamis- ja käyttöönotto vaiheessa jatkuvaa ja ennakoivaa laadunvarmistusta. Vastaanottomenettelyn tulee pohjautua työmaalla olevaan laatusuunnitelmaan, jossa mainitaan tilaajan ja urakoitsijan suorittama valvonta ja asennustapaturvakäytännöt. Vaiheittainen vastaanottomenettely tulee esittää lopullisessa työaikataulussa, jonka pääurakoitsija laatii yhteistyössä muiden urakoitsijoiden kanssa ja hyväksyttävä rakennuttajalla. Urakoitsijat vastaavat vastaanottokokeiden suorittamisesta ja niiden dokumentoinnista. (RT-10699 1999)

Vastaan- ja käyttöönottoprosessi koostuu vaiheittaisesta rakennustöiden hyväksyttämisketjusta. Rakennuttaja hyväksyy hankkeen aikana erilaisia toimittajia, laitteita ja materiaaleja. Rakentamisen edetessä pidetään erilaisia tarkastuksia, katselmuksia, toimintakokeita, koekäyttöä sekä mittauksia. Tämä kaikki laadunvarmistus tähtää onnistuneeseen, tavoitteenmukaiseen lopputulokseen. Tehokas laadunvalvonta vaatii kaikkien hankkeen osapuolten töihinsä kohdistamaa ohjausta, valvontaa ja tarkastuksia. (LVI 03-4002, 1991)

Taloteknisten töiden vastaan- ja käyttöönottoprosessi alkaa toimintakokeista, joita ennen rakennustekniset työt tulee olla niiltä osin valmiina, että kokeet voidaan suorittaa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että rakennustöitä tehtäisiin toimintakokeiden aikana enintään pienien viimeistelytöiden osalta. Taloteknisten töiden vastaan- ja käyttöönotto koostuisi siis ainoastaan säädöistä, virityksistä sekä työn tarkastuksista.

Leena Viholainen on diplomityössään tarkastellut Tampereella sijaitsevan kauppakeskus Lielähtikeskuksen vastaan- ja käyttöönottoprosessia talotekniikkatöihin liittyen. Vaikka työssä käsitellään lähinnä talotekniikkaa ja siihen liittyviä urakoitsijoita, voidaan ongelmat rinnastaa myös muihin työvaiheisiin. Hän on todennut haasteiksi hankkeen suuren koon suhteutettuna aikatauluun. Juuri tiukka rakentamisaika käy lopullisesti ilmi vasta käyttöönottovaiheessa, jolloin on jouduttu tekemään yhtä aikaa sekä rakentamis että vastaan- ja käyttöönottoon liittyviä tarkastuksia. Tiukan aikataulun takia vaiheet eivät ole selkeästi erottuneet toisistaan, vaan loppuvaiheessa työmaalla on samanaikaisesti työskennellyt urakoitsijoiden, vuokralaisten ja ylläpidon henkilöitä. Viholainen on myös maininnut ongelmaksi käyttäjien lisä- ja muutostyöt, joiden vastaanotto on venynyt liian myöhäiseksi, jolloin joitakin liiketiloja on jouduttu tekemään useampaan kertaan. Myös myöhäiset vuokrasopimukset aiheuttavat kiirettä rakentamisen loppuvaiheessa. Viholaisen mukaan kauppakeskushankkeissa rakennusurakoitsijan olisi suotavaa käyttää insinööriä, jonka pääasiallinen vastuu olisi asiakasmuutokset, jolloin tiedot muutoksista olisi tullut työmaan käyttöön kootusti ja ajoissa. (Viholainen 2016)

Liiketilojen hallinnanluovutusprosessissa vastaan- ja käyttöönottoprosessi rakennustöiden ja taloteknisten töiden osalta ajoittuvat tilojen luovutusvaiheen ja tavaroittamisen välille. Liiketilojen rakentamisen edetessä pidetään erilaisia tarkastuksia, mallikatselmuksia, toimintakokeita, koekäyttöjä sekä mittauksia. Kaikkien näiden toimenpiteiden tavoitteena on onnistunut ja tavoitteenmukainen lopputulos. Prosessi voidaan aloittaa vasta silloin kun pölyävät työt liiketiloissa on tehty ja laite- ja asennustapatarkastukset on suoritettu. Suuret kauppakeskukset ovat yleensä jaettu kerroksittain useampaan palvelualueeseen, jotka voidaan testata erikseen toisistaan riippumatta. Liiketilojen hallinnanluovutukset pyritäänkin ajoittamaan juuri taloteknisten toimintakokeiden ja niiden alueiden mukaan.

Kuvassa 3 on esitetty vaiheet, jotka taloteknisissä töissä tulee suorittaa ennen kuin liiketilojen tavaroittaminen voidaan aloittaa:



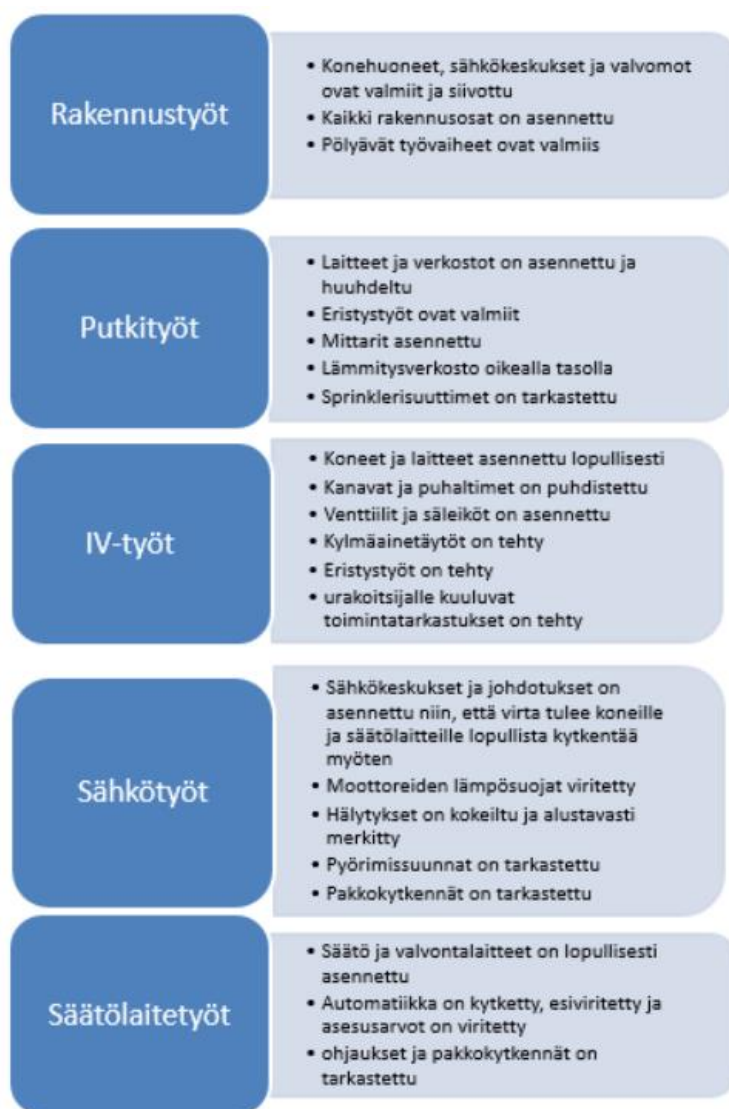
**Kuva 3.** Taloteknisten töiden vastaan- ja käyttöönottoprosessin vaiheet (Viholainen 2016)

### 2.6.1 Toimintakokeet

Toimintakokeet ovat osa rakennuttajan ja urakoitsijoiden yhteistä laadunvarmistusta. Toimintakokeissa urakoitsijat osoittavat, että järjestelmät ja laitteet toimivat suunnitellulla tavalla kaikissa käyttö ja poikkeustilanteissa. Toimintakokeet suoritetaan urakoitsijoiden toimintatarkastuksen jälkeen, kun urakoitsijat ovat todenneet, että heillä on valmius kokeisiin. (RT 16-10699, 1999)

Toimintakokeiden tarkoituksena on varmistaa riittävän ajoissa ennen kauppakeskuksen avajaisia, että laitteet toimivat halutulla tavalla. Jos virheitä ilmenee, ehditään ne vielä korjata ennen varsinaista käyttöönottoa. Toimintakokeilla varmistetaan myös, että urakoitsijat pysyvät aikataulussa niin, että energiataloudellisesti merkittävien LVI-laitteiden viritys- ja säätötoille jää riittävästi aikaa ennen kauppakeskuksen avajaisia. Toimintakokeet asettavat alkaakseen muille rakennustöille vaatimuksia. Urakoitsija on velvollinen varmistamaan, että kokeiden pitämiseksi on edellytykset. Jos aloitusedellytykset eivät ole kunnossa tulee toimintakokeet keskeyttää tai niiden aloittamista lykätään. Toimintakokeiden aloitus vaatii kuvan 4 mukaisia edellytyksiä. (LVI 03-4002 1991)





**Kuva 4.** Eri töiden edellytykset ennen toimintakokeita (LVI 03-4002, 1991)

Toimintakoevaiheessa ei vielä varsinaisesti tarkasteta laitteiden säätöjä vaan varmistutaan siitä, että laitteet toimivat oikein. Rakennusautomaatiourakoitsija johtaa toimintakokeita ja heidän lisäksi paikalla ovat urakoitsijan ja tilaajan edustamat talotekniikka-asiantuntijat. Toimintakokeet suoritetaan yleensä pistokokeina ja jos niissä ilmenee puutteita, tarkastetaan järjestelmä kokonaisvaltaisesti tai vaihtoehtoisesti keskeytetään toimintakokeet keskeneräisyyksien vuoksi. Kokeille tulisi varata aikaa 1-3 viikkoa ja ne tulisi pitää viimeistään kuukausi ennen hankkeen valmistumista. Toimintakokeiden aikataulu voidaan ilmoittaa urakoitsijalle jo tarjouspyyntöasiakirjoissa. (Viholainen 2015, s.12)

Kun toimintakokeet on hyväksytty, tulee laitteille ja järjestelmille suorittaa säädöt ja mittaukset, joiden tarkoituksena on saattaa järjestelmät luovutuskuntoon. Osa mittauksista ja

säädöistä voidaan sopia suunniteltaviksi takuuaikana. Säädot ja mittaukset dokumentoidaan tarkastuslistoihin jotka ovat järjestelmä- ja laitekohtaisia ja sisäilmastomittausten osalta huonekohtaisia. (RT 16-10699 1999)

## 2.6.2 Koekäytöt ja viranomaistarkastukset

Talotekniikkajärjestelmien yhteiskoeikäytön tarkoituksena on tarkastaa kaikkien talotekniikkajärjestelmien suunnitelmien mukainen toimivuus samaan aikaan eri käyttötilanteissa. Samalla koekäytöt voivat toimia koulutustilaisuutena kiinteistön käyttö- ja huoltohenkilökunnalle. Seuraavat laitteistot koekäytetään:

- Ilmastointikojeet vyöhykkeineen ja jälkilämmityksineen
- Käyttövesijärjestelmät
- Jäähdytysjärjestelmät
- Sääto- ja valvontajärjestelmät
- ATK-tilojen vakioilmastointilaitteet
- UPS-laitteisto
- Varavoimageneraattori
- Savunpoistojärjestelmä
- Turvallisuusjärjestelmä (RT16-10699 1999; Viholainen 2015)

Koekäyttö ja osallistujat määritellään erikseen urakka-asiakirjoissa. Yleensä urakoitsija veloitetaan hankkimaan paikalle tarvittavat laitteet ja mittauskaluston sekä tekemään koekäytön rakennuttajan edustajan valvonnassa. Yksittäisillä koekäytöillä valmistaudutaan yhteiskoeikäyttöön, johon osallistuvat kaikki urakoitsijat sekä rakennuttajan edustaja, joka yleensä on talotekninen valvoja. Tämän tilaisuuden koordinoijana toimii rakennusautomaatiourakoitsijan edustaja, joka johtaa yhteiskoeikäyttöä. (KH 01-40010 1991, s5; Viholainen 2015, s14)

Ennen kuin kauppakeskus voidaan avata, on rakennusvalvontaviranomaisen hyväksyttävä se loppukatselmuksessa käyttöön otettavaksi. Loppukatselmus voidaan suorittaa, kun rakennushankkeeseen ryhtyvä on ilmoittanut seuraavat toimenpiteet viranomaiselle:

1. Rakennustyö on saatettu loppuun rakennusluvan sekä rakentamista koskevien säännösten ja määräysten mukaisesti
2. Rakennusvalvontaviranomaisen määräämät katselmukset ja tarkastukset ja niissä vaaditut toimenpiteet on tehty
3. Muuhun lakiin perustuvat ja rakennuksen käyttöturvallisuuteen olennaisesti vaikuttavat tarkastukset ja niissä vaaditut toimenpiteet on tehty
4. Rakennustyön tarkastusasiakirjaan on tehty 150 f §:ssä edellytetyt merkinnät ja tarkastusasiakirjan yhteenveto on toimitettu rakennusvalvontaviranomaisille
5. Rakennuksen käyttö- ja huolto-ohje, jos sellainen on laadittava, on riittävässä laajuudessa valmis ja toimitettavissa rakennuksen omistajalle

6. Ympäristösuojelulain mukainen lupa, jos sellaista tarvitaan rakennuksen käyttö-tarkoituksen mukaiseen toimintaan, on saanut lainvoiman. (RT YM2-21644 2015)

Koska kauppakeskukset ovat laajoja kokonaisuuksia on helpompaa, jos sen osat katsel-moidaan erikseen. Rakennusvalvontaviranomainen voi hyväksyä rakennuksen osittai-sissa loppukatselmuksissa edellyttäen, että rakennustyöt ovat vain vähäisiltä osilta kesken ja että rakennuksen osa täyttää edellä mainitut kohdat 2-6. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kauppakeskus voidaan katselmoida erikseen esimerkiksi kerroksittain.

### 2.6.3 Hallinnan luovutus

Rakennuskohteen vastaanottotarkastuksessa toisena osapuolena on aina rakennuttaja eli, taho jonka lukuun rakennustyö kokonaisuutena tehdään. Toimituksen toisena osapuolena ovat rakennuttajan kanssa sopimussuhteessa olevat urakoitsijat. Koska kauppakeskuksen liiketilat vuokrataan eteenpäin vuokralaisille ja luovutetaan heille, on tilanne hieman eri-lainen, sillä urakoitsijan tulee aluksi luovuttaa tilat rakennuttajalle, joka taas luovuttaa tilat eteenpäin vuokralaiselle. Liiketilän vastaanottotarkastus on tärkeydessään verratta-vissa vuokrasopimuksen solmimiseen. Vastaanoton yhteydessä tarkastetaan, että molem-mat tahot ovat täyttäneet sopimuksen mukaiset velvoitteet.

Liiketilän hallinnanluovutuksessa siirrytään varsinaisesta rakentamisprosessista kiinteis-tön ylläpitämiseen. Tässä vaiheessa liiketilän kanssa tekemisissä oleva organisaatio muut-tuu lähes kokonaan ja vuokralainen ottaa tilat haltuunsa ja alkaa toteuttaa niissä haluami-aan toimintoja. Siirtymävaihe rakentamisesta käyttöönottoon on kriittinen. Liiketilöiden ja niiden järjestelmien käyttösopivuuden todentaminen on etenkin laadun kannalta tärkeää hallintaa luovuttaessa. Myös tilöiden käyttöä koskevan informaation tulee siirtyä toteutta-jaorganisaatiolta käyttäjäorganisaatiolle. (Koivu, 2002)

Hallinnanluovutus ja sen hallittu läpivienti kaikkien kauppakeskusten liiketilöiden osalta on hankkeen onnistumisen kannalta tärkeä vaihe. Hallinnanluovutustilanteita on erilaisia riippuen vuokralaisten omista töistä liiketiloissa. Ennen kuin tilat luovutetaan vuokralai-selle, on urakoitsijan rakennustöiden oltava hyväksytysti suoritettut, ja suunnitelmien mu-kaiset. Hallinnanluovutusvaiheen yhteistyö on sitä parempaa, mitä enemmän informaatio kulkee eri osapuolten välillä.

Jotta liiketila voidaan luovuttaa vuokralaiselle, tulee vuokralaisen olla toimittanut vuok-ravakuuden sekä olla maksanut lisä- ja muutostöistä aiheutuneet kustannukset toteutta-jalle. Hallinnan luovutuksen jälkeen liiketiloista koituvat sähkön- ja vedenkulutukset kuu-luvat vuokralaisen maksettavaksi. Tarpeen tullen voidaan vuokranantajan ja vuokralaisen välillä pitää taloudellinen loppuselvitys erikseen sovittavana ajankohtana. Toteuttajan tu-lee suorittaa tiloissa loppusiivous ennen hallinnan luovutusta, siivouksen tasosta voidaan sopia osapuolten välillä erikseen, riippuen aikooko vuokralainen suorittaa tiloissa vielä

omia rakennustöitä vai ainoastaan kalustaa tilat. Luovutuksen jälkeen kaikki siivoustyöt kuuluvat vuokralaiselle, pois lukien vuokranantajan vastuulla olevien jälkitöiden siivoustyöt. Kun vuokralainen allekirjoittaa hallinnanluovutuspytökirjan saa hän avaimet tiloihinsa ja vastuu lukitsemisesta siirtyy.

Vuokralaiselle tulee antaa käyttöopastus tiloissa oleviin teknisiin laitteisiin, kuten valojen ohjaukseen ja muihin taloteknisiin laitteisiin. Hallinnan luovutuksen jälkeen vuokralainen tekee tai teettää siellä erilaisia töitä, kuten kalustuksia ja tavaroittamista, joista hän on itset vastuussa. Jotta vuokralainen saa tehdä töitä tiloissaan, tulee hänen hoitaa tiloilleen vakuutus mahdollisen vahingon varalta. Jos vuokralainen tekee tiloissaan rakennustöitä voi vuokranantaja asettaa valvojan tarkkailemaan riittävän rakennustavan ja laadun toteutumista. Valvoja voi myös tarkastaa työt niiden valmistuttua. Vuokralainen saattaa käyttää aliurakoitsijoita tilojensa toteuttamiseen, nämä urakoitsijat tulee hyväksyttää vuokranantajalla ennen töiden alkamista.

## **2.7 Yhteenveto kirjallisuustutkimuksesta**

Vuonna 2016 Suomessa oli 99 kauppakeskusta, joiden yhteenlaskettu kävijämäärä oli yli 385 miljoonaa asiakasta. Suurimmat vuokralaiset Suomalaisissa kauppakeskuksissa pinta-alojen mukaan mitattuna ovat päivittäistavarakaupat sekä muotialan liikkeet, joiden yhteenlaskettu osuus kaikista liiketiloista on lähes puolet.

Kauppakeskusrakentamiselle ominaisia piirteitä ovat hankkeen suuri koko, kesken hankkeen tarkentuvat suunnitelmat sekä keskenään erilaiset käyttäjät. Erityispiirteistä johtuen hankkeeseen osallistuvien tahojen ja henkilöiden määrä on verrattain suurta. Suunnittelua sisältävät urakkamuodot soveltuvat kauppakeskushankkeisiin hyvin, sillä siinä vastuunjako on selkeää ja toteutusratkaisut yleensä kustannustehokkaita. Tämä urakkamuoto vaatii kuitenkin tilaajalta ammattitaitoa etenkin pääurakoitsijalle esitettävien vaatimusten suhteen. Tilaaajan ja urakoitsijan välinen yhteistyö onkin tässä urakkamuodossa erityisen tärkeää hankkeen onnistumisen kannalta.

Kauppakeskushankkeet käynnistyvät lähes aina tilanteessa, jossa rakennettavien liiketilojen ensikäyttäjää ei tiedetä. Liiketilojen rakentaminen noudattaa avoimen rakentamisen periaatteita, sillä liiketilat jaetaan selkeästi osiin mikä mahdollistaa tulevien vuokralaisten mukaantulon rakentamisprosessiin. Liiketilojen suunnitteleminen on haastavaa, sillä hankkeen omien suunnittelijoiden lisäksi vuokralaiset tai heidän edustajat laativat suunnitelmia rakentamisen ollessa jo käynnissä. Liiketilojen lähtötietojen riittävän ajoissa tapahtuva toimittaminen rakennuttajalta urakoitsijalle on haaste silloin kun vuokrasopimuksia kirjoitetaan pitkin hanketta.

Lisä- ja muutostöiden hallinta on kauppakeskusrakentamisessa isossa roolissa, sillä usein niihin liittyy epäselvyyksiä osapuolten välillä niin toteutuksen kuin rahoituksenkin osalta. Suuri määrä vuokralaisia tarkoittaa suurta määrää lisä- ja muutostöitä. Liiketilojen toteutusorganisaation kannalta olennaista on lisä- ja muutostöihin tehokkaasti reagoiva suunnittelun ohjaus, jotta lisätöiden lähtötiedot saataisiin mahdollisimman nopeasti tuotannon aikataulusuunnitteluun. Lähtötietojen saanti vuokralaissuunnittelulta onkin avainasemassa liiketilojen luovutusvaiheen aikatauluttamisen kannalta.

Luovutusvaiheen aikatauluttamisen voidaan katsoa olevan avainasemassa hallinnanluovutusprosessia kehittäessä. Luovutusvaiheen aikataulun tulee palvella kaikkia eri osapuolia ja olla joustava, jotta yleisaikataulussa on mahdollista pysyä.

Kauppakeskuksen liiketilojen hallinnanluovutusprosessi on hankkeen läpiviennin ja onnistumisen kannalta tärkeä vaihe, sillä se ajoittuu erittäin lähelle kauppakeskuksen avajaisia ja sisältää paljon erilaisia vaiheita ja osapuolia. Vuokralaisten erilaisuus ja heidän omien töiden hallinta vaikuttavat oleellisesti prosessin kokonaisuuteen. Prosessina hallinnanluovutuksen voidaan katsoa alkavan jo vuokrasopimuksen kirjoittamisesta, sillä kaikki sen jälkeiset suunnitelmamuutokset vaikuttavat oleellisesti liiketilojen luovutusaikatauluun. Varsinkin taloteknisten töiden toimintakokeiden limitys vuokralaisten omien rakennustöiden valmistumisen kanssa on suuri haaste toteutusorganisaation näkökulmasta.

### **3. HALLINNANLUOVUTUSPROSESSIN LÄHTÖKOHDAT TUTKIMUSHANKKEESSA**

Mall of Tripla on Keski-Pasilaan rakennettava Kiinteistö Oy Tripla Mall:n omistama kauppakeskus, joka kuuluu Tripla hankekokonaisuuteen. Hankekokonaisuus käsittää kauppakeskuksen lisäksi kauppakeskuksen pysäköintilaitoksen, hotelli kiinteistön, toimistokiinteistöt, asuinkiinteistöt, sekä uuden Pasilan aseman. KVR-urakka sisältää kaikki kauppakeskuksen rakennus- ja talotekniset työt tarvittavine lisätoineen sekä vastuun suunnittelusta ja sen johtamisesta. Haasteena näin suuressa hankkeessa on se, että urakoitsijan vastuulla on liiketilojen vuokraajan vuokrasopimuksessa olevien töiden ja suunnitelmien toteuttaminen ilman että kyseessä olevat toimet aiheuttavat muutoksia urakkahintaan tai aikatauluun. Liiketiloihin kauppakeskukseen tulee yli 200 kappaleta, joiden rakentaminen ja luovuttaminen pyritään limittämään, jotta välttyttäisiin samanaikaisten työvaiheiden aiheuttamalta kiireeltä sekä hankintaongelmilta.

Diplomityön lähtökohtana on liiketilojen hallinnanluovutusprosessin kehittäminen ja yleisimpien ongelmien löytäminen eri osapuolten näkökulmasta liittyen hallinnanluovutukseen ja siihen liittyviin työvaiheisiin. Jotta hallinnanluovutus saataisiin mahdollisimman sujuvaksi, tulee kaikilla osapuolilla olla käsitys sen vaiheista ja niitä yhdistävistä tekijöistä. Kaksi vuotta ennen varsinaisen hallinnanluovutusvaiheen alkamista kohdehankkeen hallinnanluovutusprosessi on esitetty kuvassa 5, jossa prosessi kuvataan pääpiirteittäin ja joka on toiminut pohjana tutkimukselle ja jota haastatteluiden perusteella halutaan kehittää.



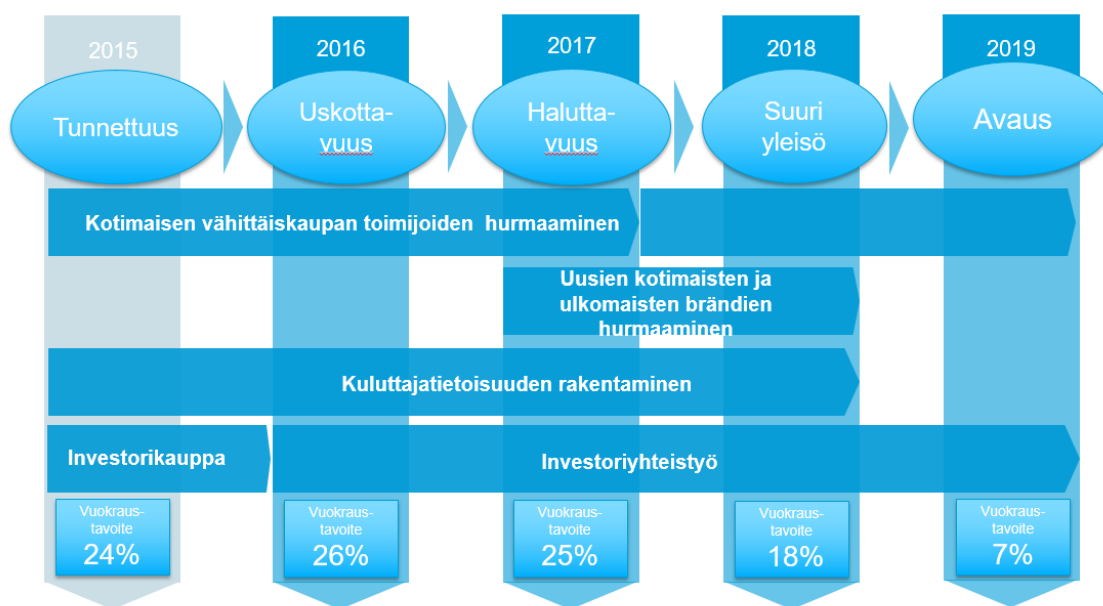
**Kuva 5.** Hallinnanluovutusprosessin lähtökohta Mall of Tripla

Kuten kuvasta 5 voidaan nähdä alkaa liiketilojen hallinnanluovutusprosessi jo vuokrasopimuksen kirjoittamisvaiheesta. Vuokrasopimuksen kirjoitusvaiheessa vuokraajan ja vuokralaisen välillä sovitaan alustava hallinnanluovutuspäivä. Joissain sopimuksissa päivää ei sovita ollenkaan, vaan se tarkentuu myöhemmin. Hallinnanluovutuksen jälkeen vastuu tilasta ja sen ylläpidosta siirtyy vuokralaiselle. Koska osa vuokralaisista tekee ti-

loissaan runsaasti omia rakennustöitä ja osa vuokralaisista saattaa hoitaa ainoastaan tavarointamisen, on erilaiset vuokralaiset huomioitu prosessissa heidän omien töidensä perusteella.

### 3.1 Prosessin vaiheet ennen vuokrasopimusta

Jotta hallinnanluovutusprosessia on mahdollista kehittää, tulee tietää ennen vuokrasopimusta tapahtuvat vaiheet kauppakeskushankkeessa. Suurimmat haasteet hallinnanluovutusprosessissa aiheuttaa se, että vuokrasopimuksia on kirjoitettu jo neljä vuotta ennen avajaisia ja vuokraus tapahtuu vaiheittain aina avajaisiin saakka. Tästä johtuen jokainen vuokralainen tulee käymään läpi aikataulullisesti erilaisen prosessin. Kaikilla liiketiloilla on kuitenkin lopulta sama avajaispäivä, jolloin niiden tulee olla valmiina myyntiä varten. Kuvassa 6. on kuvattu Mall Of Triplan markkinoinnin tavoitteita vuositasolla.

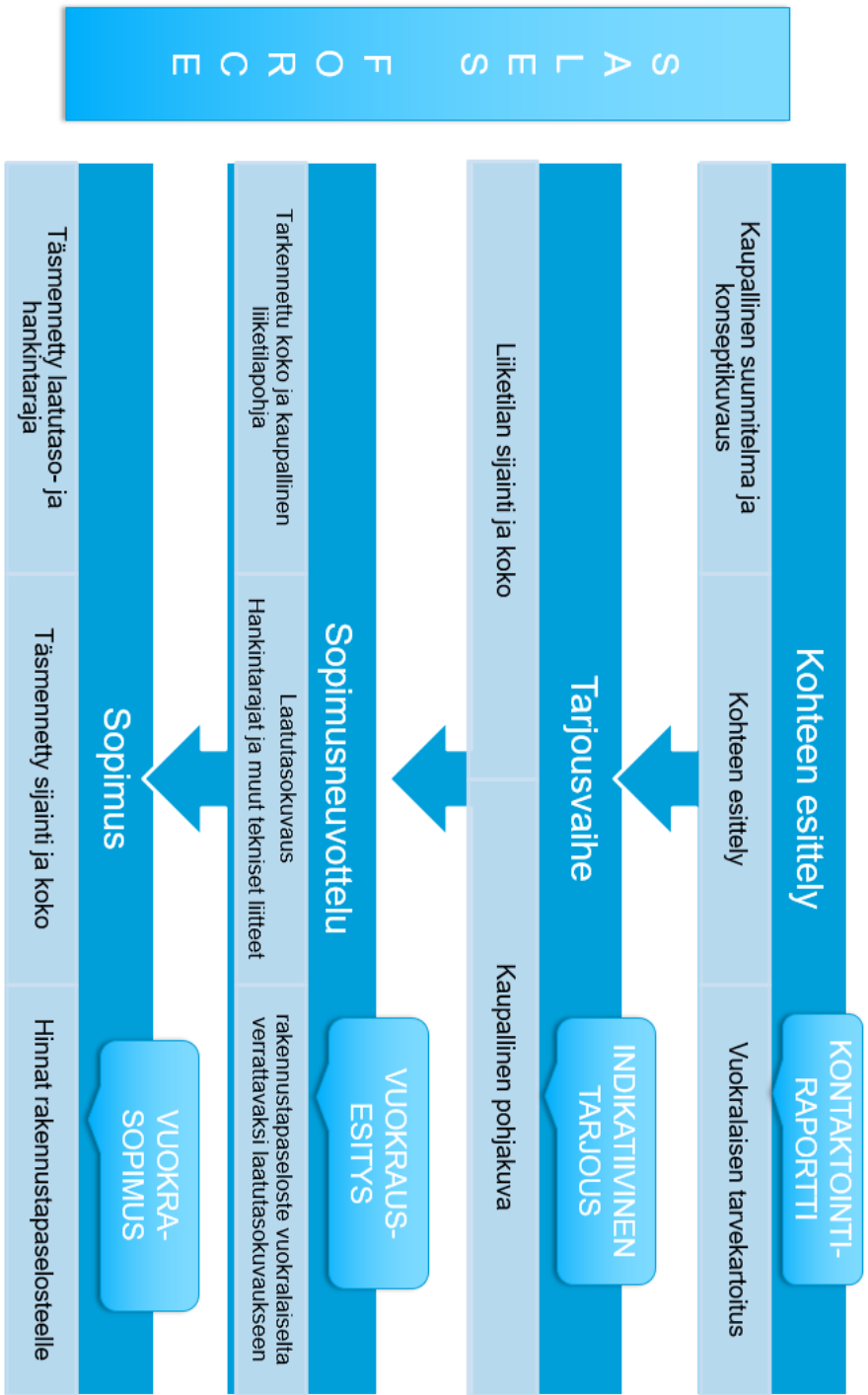


**Kuva 6.** Mall of Triplan markkinointiviestinnän tavoitteet



Kuten kuvaajasta voidaan nähdä, on Mall of Triplan vuokraustavoite jo vuonna 2015 ollut neljännes liikeilojen kokonaismäärästä ja diplomityön kirjoitushetkellä jo noin kolme neljäsosaa. Vuokraustavoitteessa on pysytty, mikä tarkoittaa noin 200 varmistettua vuokrasopimusta vuoden 2017 loppuun mennessä. Hankkeen loppuvaiheeseen saakka jatkuva vuokraaminen johtaa siihen, että vuonna 2019 kaikkien liikeilojen hallinnanluovutuksen läpivienti tulee saada mahdollisimman sujuvaksi ja organisoiduksi, jotta avajaispäivässä pysyttäisiin. Osa liikeiloista voi olla vielä vuokraamatta, kun osia jo aletaan luovuttaa asiakkaille. Tämän kokonaisuuden hallitseminen pitkällä aikavälillä ja suurella määrällä vuokralaisia on haastava prosessi, jonka onnistuminen selviää vasta aivan hankkeen viimeisinä kuukausina. Kuten kuvaa osoittaa, on kohdehankkeessa pyritty etupainoiseen liikeilojen vuokraukseen, mikä edesauttaa liikeilasuunnittelun läpivientiä, sillä lähtötiedot saadaan suunnitelmiin ajoissa. Viimeiselle vuodelle jää näin ollen optimaaliset 7% vuokrattavia liikeiloja.

Hallinnanluovutusprosessin katsotaan diplomityössä alkavan vuokrasopimuksen allekirjoitushetkestä, mutta jo ennen sopimuksen kirjoittamista käydään useita vaihteita läpi yksittäisen liikeilan osalta. Näiden vaihteiden jälkeen lähtötiedot vuokralaisesta ja hänen liikeilastaan saadaan työmaatuotannon tietoon. Yksittäisen liikeilan osalta vaihteet ennen vuokrasopimusta on esitetty kuvassa 7.



**Kuva 7.** Vuokrausprosessin eteneminen Mall Of Triplassa

Työmaan toiminnan näkökulmasta tarjousvaiheessa alustavasti päätettävät liiketilan sijainti ja koko toimivat ensimmäisenä lähtötietona, jotka vaikuttavat niiden rakentamiseen. Kauppakeskuksen eri kerrosten muuntojoustavuus on tärkeässä asemassa, varsinkin silloin kun liiketiloja jää vuokraamatta rakentamisen ollessa jo alkanut. Sopimushetkellä päätetään lopullisesti vuokralaisen liiketilan laatutasokuvaus, sekä osapuolien hankintarajat, täsmennetty sijainti liiketilalle ja sen koko, sekä hinnat rakennustapaselosteelle. Sopimushetkellä sovitaan myös liiketilan alustava hallinnanluovutuspäivä, mikä toimii lähtötietona loppuvaiheen aikataulutukselle. Näitä alustavasti sovittavia hallinnanluovutuspäiviä tullaan aikataulutuksen edetessä vielä vuokralaisten kanssa muuttamaan enemmän työmaan aikataulua tukevaksi.

### **3.2 Liiketilasuunnittelun vaiheet ja rakentaminen**

Kauppakeskuksen liiketilojen vuokraaminen ja tilojen suunnitteluprosessi kestää koko hankkeen ajan, sillä vuokralaisia tulee lisää vaiheittain ja liiketilojen suunnitelmia tulee näin ollen täydentää rakentamisen jo edetessä. Tästä johtuen liiketilat joudutaan aluksi suunnittelemaan peruslaatutason mukaan, kunnes tilojen vuokralainen on löytynyt ja hän on esittänyt omat vaatimuksensa tilojen toteutukselle. Rakennushankkeen suunnitteluprosessille on tyypillistä, että sen sisältämät toimenpiteet ovat voimakkaasti yhteyksissä toisiinsa, mikä johtaa kriittisiin riippuvaisuuksiin tehtävien välille. Kauppakeskushankkeen alkuvaiheessa ei välttämättä tiedetä yhtään tulevaa liiketilan käyttäjää, jolloin suunnittelijat ja toteuttajat joutuvat toimimaan vajailla lähtötiedoilla tietäen, että suunnitelmat tulevat muuttumaan kesken hanketta. Kauppakeskushankkeen liiketilojen suunnitteluprosessi sisältää paljon eroja liiketilojen välillä. Osa eroista on välttämätöntä, sillä erityyppiset liiketilat ovat luonteeltaan erilaisia. Osa erojen tuomasta vaihtelusta on kuitenkin mahdollista välttää selkeällä standardoinnilla. (Aro 2016)

Mall of Triplaan rakennetaan yli 200 erilaista liiketilaa, joiden ominaisuudet ja näin ollen suunnitelmat ovat vielä rakentamisen alkamisvaiheessa hämärän peitossa. Liiketilat suunnitellaan alustavasti peruslaatutason mukaan, joka kuitenkin lähes aina muuttuu vuokralaisten mieltymyksen mukaiseksi. Näiden tilojen toteutussuunnitelmat tarkentuvat sitä mukaa, kun kauppakeskushankkeen rakennuttajaorganisaatio saa tiloja vuokrattua ja haallittua liiketilojen lähtötietoja vuokralaisilta. Koska kohdehankkeessa urakoitsijalla on vastuu pääsuunnittelijan nimeämisestä ja toteutussuunnitelmien hankkimisesta on vuokralaisten lähtötietojen saanti mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ensisijaisen tärkeää, jotta hanke saadaan toteutettua aikataulullisesti sekä kustannustehokkaasti.

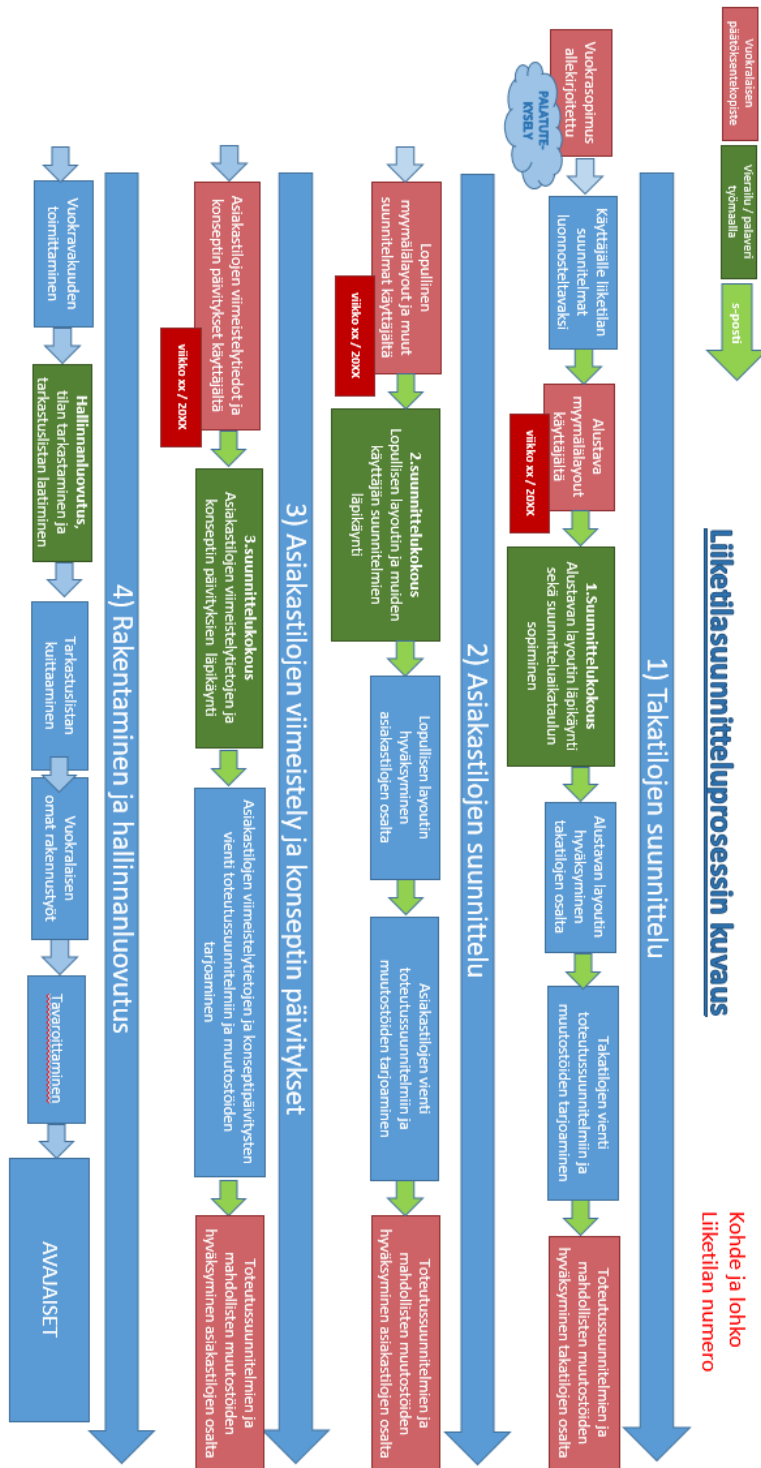
Kohdehankkeen urakkasopimuksessa on todettu, että vuokralaisilla on oikeus teettää omia tilojensa viimeistelyitä urakka-aikana erikseen urakoitsijan kanssa sovittavalla tavalla, että kaikki vuokralaisten hankintoja tai muita erillishankintoja suorittavat urakoitsijat toimivat pääurakoitsijan koordinoinnin alaisina. Pääurakoitsija on velvollinen yhteensovittamaan eri toimijoiden aikataulut siten, että urakkasopimuksen yleisaikataulu ei häiriinny.

Kohdeyrityksessä ollaan todettu, että liiketilasunnitteluprosessi on mahdollista kuvata yleispätevällä tavalla, kunhan liiketilojen eroavaisuudet otetaan huomioon. Kauppakeskuksen liiketilojen suunnitteluprosessi alkaa jo ennen vuokrasopimuksen allekirjoittamista ja päättyy kauppakeskuksen avajaisiin. Prosessi käsittää toimenpiteet, joiden avulla liiketilojen vuokraus saadaan mahdollisimman systemaattisesti toteutettua tilaan tulevista muutoksista huolimatta yhdessä kauppakeskuksen päätoteuttajan kanssa. Prosessikuvauksen lähtökohtana on sen käytön yksinkertaisuus, jotta siitä löytäisi helposti apua missä tahansa vaiheessa ilman, että sitä tarvitsee lukea alusta.

Yksittäisen liikkeen kohdalla prosessi alkaa vuokralaisneuvotteluilla, joiden tarkoituksena on havainnollistaa vuokralaisen toiveita ja tarpeita vuokrattavaa liiketilaa koskien. Tällöin vuokralaiselle esitetään liiketilaa koskeva peruslaatutaso ja selvitetään, haluaako vuokraaja muutoksia siihen. Nämä muutokset voivat olla sellaisia, jotka tilaaja itse toteuttaa tai sitten ne jäävät päätoteuttajan rakennettavaksi. Vuokrasopimuksen kirjoittamisen jälkeen käyttäjälle annetaan liiketilan suunnitelmat luonnosteltavaksi. Tässä vaiheessa vuokraajan ammattitaito tilojen suunnittelua koskien nousee esille, sillä heidän tulee osata esittää täsmällisesti mitä he haluavat, jotta tiedot voitaisiin viedä liiketilojen toteutussuunnitelmiin ajoissa. Vuokralaisten kanssa järjestetään suunnittelupalavereita, joiden tarkoituksena on varmistaa lähtötietojen saanti oikeassa aikataulussa. Suunnittelupalavereita voidaan pitää riippuen liiketilan koosta jopa kymmeniä ja palavereihin tulee osallistua ainoastaan sellaiset henkilöt, joilla on selkeä rooli ja syy olla siellä. Suunnittelupalaveriin osallistuu yleensä vuokralaisen teknisistä asioista vastaava edustaja, tilan vuokrannut henkilö, toteuttajaorganisaation tarpeelliseksi näkemät suunnittelijat, sekä rakennuttajan edustaja. Myös asiakastilan vuokraaja voi osallistua ensimmäisiin neuvotteluihin asiakastyytyväisyysmielessä. Lähtötietojen saanti vuokralaisilta on haastava alue kauppakeskusrakentamisessa. Vuokrasopimuksen kirjoittamisesta voi kulua monta vuotta itse kauppakeskuksen avajaisiin, mikä vaikeuttaa varsinkin ketjuyritysten tietojen saantia. Ketjuyritykset voivat haluta rakentaa liiketilansa mahdollisimman ajankohtaisen konseptin mukaan, mitä ei vielä sopimusvaiheessa tiedetä.

Liiketilasunnitteluprosessin tarkoituksena on eritellä liiketilojen suunnittelu rakennuttajaorganisaatiota palveleviin osiin, jotta toteutussuunnitelmat ja niihin liittyvät lisä- ja muutostyöt saataisiin mahdollisimman oikea-aikaisesti laadittua ja toteutettua. Kuvaukseen on pyritty erittelemään toimenpiteet vuokraajan ja vuokralaisen välillä, sekä hoideaanko kunkin vaiheen kommunikointi palaverilla vai riittääkö pelkkä sähköposti. Liike-

tilojen hallinnanluovutusvaiheen kannalta tärkeintä on se, että lähtötiedot saadaan mahdollisimman nopeasti hankkeen aikataulutuksesta vastaavalle henkilölle, jotta hallinnanluovutuspäivämäärä saadaan lukkoon.



**Kuva 8.** Liiketilasuunnittelun prosessikaavio

Liiketilasuunnitteluprosessi on jaettu karkeasti neljään eri vaiheeseen. Vaiheistamisen tarkoituksena on saada tahdistettua lähtötietojen saantia vuokralaiselta takatilojen, asiakastilojen, viimeistelyn ja hallinnanluovutuksen osalta. Prosessikaavio jaetaan vuokralaiselle sopimuksen kirjoittamisen jälkeen ja siihen on merkitty ajankohdat lähtötiedoille, jotka rakennuttaja tarvitsee myymälöiden toteutussuunnitelmien laatimista varten.

Liiketilasuunnitteluprosessi alkaa vuokrasopimuksen allekirjoitushetkestä, jonka jälkeen vuokralaiselle annetaan liiketilojen alustavat suunnitelmat luonnosteltaviksi. Jo tässä vaiheessa vuokralaisten käyttämien suunnittelijoiden ammattimaisuus nousee vahvasti esille, sillä heidän tulee alustavien suunnitelmien perusteella laatia ensimmäinen myymälälayout, jonka pohjalta järjestetään ensimmäinen suunnittelukokous. Ensimmäiselle myymälälayoutille annetaan deadline, johon mennessä se tulee toimittaa sähköpostitse rakennuttajalle. Ensimmäisessä suunnittelukokouksessa käydään läpi alustava layout sekä sovitaan suunnitteluajataulusta. Ensimmäisen suunnittelukokouksen jälkeen pyritään lyömään lukkoon liiketilan layout takatilojen osalta ja hyväksyttää takatilat vuokralaisella.

Kun takatilat on molempien osapuolien osalta hyväksytty, viedään ne toteutussuunnitelmiin. Jos takatilojen muutoksista koituu muutostöitä, tarjotaan ne tässä vaiheessa vuokralaiselle. Kun toteutussuunnitelmat ja niistä mahdollisesti koituvat muutostyöt ovat selvillä takatilojen osalta hyväksytetään molemmat vuokralaisella, jonka jälkeen aloitetaan lopullisten myymälätilojen suunnittelu. Tässä vaiheessa vuokralaiselta halutaan lopullinen myymälälayout ja muut siihen liittyvät suunnitelmat joiden perusteella liiketilat pystytään suunnittelemaan ja toteuttamaan.

Toisessa suunnittelukokouksessa käydään läpi lopullisen myymälälayout ja muut suunnitelmat. Kun layout on käyty läpi, se hyväksytetään molempien osapuolien kesken asiakastilojen osalta. Tämän jälkeen asiakastilat viedään arkkitehdin kautta toteutussuunnitelmiin ja tarjotaan vuokralaiselle mahdolliset muutostyöt. Arkkitehtien saatua toteutussuunnitelmat asiakastilojen osalta valmiiksi hyväksytetään ne lopullisesti vuokralaisilla ja samalla sovitaan muutostöistä.

Kolmatta ja viimeistä suunnittelukokousta varten asiakkailta halutaan tilojen viimeistelytiedot ja mahdolliset päivitykset konseptiin. Näiden lopullisten tietojen pohjalta luodaan viimeinen toteutussuunnitelma, jonka pohjalta liiketilat saadaan toteutettua valmiiksi. Kun lopulliset toteutussuunnitelmat on laadittu, hyväksytetään ne vuokralaisella, jonka jälkeen vuokralainen toimittaa vuokravakuuden ja valmistautuu hallinnanluovutukseen. Hallinnanluovutusvaiheessa vuokralainen tarkastaa tilansa ja täyttää tarkastuslistan tilojensa osalta. Jos tiloissa on puutteita, korjaa urakoitsija puutteet ennen kuin vuokralainen ottaa tilat haltuunsa. Kun vuokralainen on ottanut tilansa haltuun alkaa myös vuokran-

maksu. Jos vuokralaisella on liiketiloissaan omia rakennustöitä hän toteuttaa ne hallinnanluovutuksen ja jälkeen kuitenkin ennen tavaroitamista. Kaikki liiketilat tulee olla rakennettu ja luovutettu ennen kauppakeskuksen avajaisia.

Vuokrattavien liiketilojen rakentaminen ja suunnittelu limittyvät kauppakeskushankkeen aikana voimakkaasti keskenään, vaikkakin prosessikuvaajassa ne on esitetty erillisinä vaiheina. Liiketilojen toteutusorganisaation näkökulmasta liiketilasuunnittelun tulisi edetä mahdollisimman jouhevasti ja täsmällisesti aina takatilojen suunnittelusta viimeistelytyihin saakka, jotta lähtötietojen systemaattinen virtaaminen tuotannon aikataulusuunniteluun varmistuisi.

## 4. TUTKIMUSHAASTATTELU

Jotta työn päätavoite eli hallinnanluovutusprosessin kehittäminen onnistuisi, on luovutusprosessin ongelmia ja haasteita analysoitava. Tutkimushaastattelun avulla saadaan etsittyä ja vertailtua erilaisia ongelmia ja yhtymäkohtia usean eri kauppakeskushankkeen välillä. Haastatteleamalla YIT-Rakennus Oy:n aikaisempien kauppakeskuskohteiden eri osapuolia, saadaan esille eri näkökulmia ja mielipiteitä hankkeiden jokaisen osapuolen osalta. Osalla haastateltavista on kokemusta aikaisemmista kauppakeskushankkeista ja osa työskentelee kohdehankkeessa. Yhteisten ongelmakohtien ja haasteiden löytäminen eri osapuolten välillä liiketilojen toteutus- ja luovutusvaiheessa onkin tutkimushaastattelun tärkein tehtävä. Haastattelun pääpaino on yksittäisen liiketilan hallinnanluovutuksessa ja sen vaiheissa.

### 4.1 Haastatteluiden toteutus

Puolistrukturoitu, eli teemahaastattelu tarkoittaa lomakehaastattelun strukturoimattoman haastattelun välimuotoa, jossa kysymysten muoto on kaikille haastateltaville sama, mutta haastattelija voi halutessaan vaihdella kysymysten järjestystä ja muotoa. Teemahaastattelun perustana on se, että haastattelija tietää, että haastateltava on kokenut tietyn tilanteen johon kysymykset liittyvät. Kysymysten ei kuitenkaan tarvitse olla eri haastateltaville samoja ja ne voidaan esittää eri järjestyksessä. Haastattelu eteneekin nimensä mukaan enemmän haastattelun teeman mukaan, jolloin pyritään avoimeen keskusteluun kuitenkin aihepiirissä pysyen. Tämä keventää haastattelijan vastuuta näkökulmasta ja tuo tärkeimmän henkilön, eli haastateltava ajatukset ja osaamisen esille. (Hirsijärvi & Hurme 2011)

Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jonka haastattelija on pannut alulle saadakseen tutkimuksen kannalta mahdollisimman hyödyllistä tietoa. Haastattelijan tehtävänä on helpottaa informaation kulkua ja sen jäsentämistä ja myös motivoida haastateltavaa. Haastattelutilanteissa pyritään etenemään mahdollisimman rennosti ja luonnollisesti keskustelemalla, eikä tarkasti kysymyslistan mukaan. Haastattelijan on oltava hyvä ja aktiivinen kuuntelija, jotta tilanteesta saataisiin mahdollisimman keskustelunomainen. Haastattelutilanne muistuttaakin enemmän keskustelua kuin tiukasti ennalta määrättyä kohta kohdalta etenemistä. (Hirsijärvi ja Hurme)

Haastateltavat koostuivat kauppakeskushankkeiden päätoteuttajien, kauppakeskusjohdon ja vuokralaisten edustajista. Haastattelut suoritettiin lokakuun 2017 aikana ja niitä oli yhteensä 9 kappaletta. Haastateltava valikoituivat osaamisen ja aiemman kokemuksen perusteella. Osa haastateltavista toimii kohdehankkeessa erilaisissa rooleissa. Haastateltujen henkilöiden nimet on esitetty lähdeluettelossa ja kysymykset liitteessä 1.



Haastattelujen nauhoittaminen kuuluu teemahaastattelujen luonteeseen. Nauhoittamisella varmistetaan haastattelun tallentamisen lisäksi sen sujuvuus, sillä muistiinpanovälineiden puuttuessa haastattelija pystyy keskittymään täyspainoisesti haastattelun sujuvuuteen ja rakenteen säilymiseen, jolloin haastattelusta saadaan enemmän keskustelun omainen ja rento.

## 4.2 Haastattelun tulokset

### **Vuokrasopimuksessa olevien hallinnanluovutuspäivien vaikutukset loppuvaiheen aikatauluun**

Työmaan toteuttamisesta vastaavien mielestä vuokrasopimukset toimivat lähtötietoina kauppakeskushankkeen viimeistelyvaiheelle, sekä toimintakokeiden aikataululle. Lähtötietojen avulla saadaan aikataulu niille työvaiheille, jotka tulee tietyissä liiketiloissa olla valmiina, jotta ne voidaan luovuttaa aikataulussa vuokralaisille. Hallinnanluovutuspäivät tulisi vuokrasopimuksissa jaksottaa vuokralaistyyppin ja heidän omien töiden mukaan. Varsinkin silloin kun liiketiloja on paljon, tulee hallinnanluovutuspäivät suunnitella tarpeeksi tasaisin väliajoin, jotta vältetään ryppäiltä. Haastateltava 1 toteaaakin, että:

”Tulisi keksiä joku systeemi, jonka perusteella hallinnanluovutukset aikataulutetaan. Tämä on mielestäni ydinkysymys hallinnanluovutuspäiviä mietittäessä. Semoista ei ole kukaan kehittänyt.”

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että molemmat osapuolet voivat vaikuttaa vuokrasopimuksessa olevaan hallinnanluovutuspäivään ja halutessaan muuttaa sitä, kunhan muutoksista ilmoittaminen tapahtuu tarpeeksi ajoissa. Osa vuokralaisista haluaa tilansa haltuun jo hyvinkin aikaisessa vaiheessa, jotta he ehtivät suorittaa omat työnsä ennen kauppakeskuksen aukaisua. Suurimmat PT-kaupat voivat haluta päästä tiloihinsa jopa puoli vuotta ennen varsinaisia avajaisia. Pienemmät haluavat hallinnanluovutuksen mahdollisimman lähelle avajaisia, sillä heidän omat työnsä eivät vie niin paljoa aikaa ja vuokranmaksu alkaa siinä vaiheessa, kun tila on luovutettu. Näidenkin pienten liiketilojen luovutuksia täytyy haastateltavien mukaan jaksottaa. Kaikkiin vuokralaisten toiveisiin ei voida suostua, sillä muuten loppuvaiheessa on liikaa pieniä liiketiloja luovutettava. Osa vuokralaisista voi tulla liiketilaan vuokranantajan pyynnöstä jo vuotta ennen maksamatta vuokraa. Hallinnanluovutuspäivistä ja niiden muuttamisesta kysyttäessä haastateltava 7 toteaa että:

”Jos hallinnanluovutuspäiviä muutetaan vuokrasopimuksen jälkeen tulisi sen tapahtua heti ensimmäisessä liiketilasuunnittelupalaverissa, jolloin toteutusorganisaation tulisi jo lähtötiedot saatuaan osata arvioida aikataulua paremmin sekä ottaa asia esille.”

Haastateltavan 1 mukaan hallinnanluovutuspäivän ja vuokranmaksupäivän ei tulisi olla välttämättä sama:

”Oleellista olisi, että vuokranmaksua voitaisiin säätää, sillä hallinnanluovutuspäivät on lyötävä lukkoon aikataulun mukaan eikä sitä voi säätää.”

Vuokralaiset itse aikatauluttavat omat työnsä takaperoisesti, eli lähtevät liikkeelle avajaisista. Osa vuokralaisista pystyy jo vuokrasopimusvaiheessa ilmoittamaan hallinnanluovutuspäivän, jotta he ehtivät tekemään kaikki työnsä ennen avajaisia. Sellaisille vuokralaisille, joilla on selkeä liiketilakonsepti ja ammattitaitoinen rakennuttajaorganisaatio hallinnanluovutuspäivämäärien ilmoittaminen on helppoa. Pienten ja kokemattomien vuokralaisten kanssa tämä voi tuottaa ongelmia. Vuokrasopimuksissa määritetään yleensä myös sanktio, jos liiketilan valmistuminen myöhästyy sovitusta. Jos liiketilan vuokraaja haluaa, voi vuokralaiset aikaistaa hallinnanluovutusta, kunhan siitä ilmoitetaan hyvissä ajoin. Huomioon tulee ottaa sellaiset vuokralaiset jotka muuttavat liiketilaansa jostain muualta. Hallinnanluovutuspäivään vaikuttavat tällöin edellisen tilan vuokrasopimuksen päätyminen. Näissä tapauksissa päivien muuttaminen voi olla haastava ja mahdollinen muuttaminen täytyy ottaa puheeksi vuokrasopimusta kirjoittaessa. Vuokrasopimuksissa tulee myös sopia määrätyistä toimituksista, joita tehdään urakan yhteydessä. Haastateltavan 6 mukaan:

”On erittäin tärkeää tietää, että kun jotain hajoaa tai vuokralainen vaihtuu, että mikä kuuluu kummalle osapuolelle. Kumman hankinta mikäkin on. Tilasta oltava hyvä dokumentti mitä on asennettu ja kuka maksanut.”

Suurissa kauppakeskushankkeissa vuokrasopimuksia voidaan aloittaa laatimaan monta vuotta ennen varsinaisia avajaisia, mikä aiheuttaa haasteita niiden sisällön pysyvyydelle, sekä hallinnanluovutuspäivien hahmottamiselle. Vuokrasopimuksien aikainen laadinta voi jopa johtaa siihen, että joidenkin vuokralaisten liiketoiminta loppuu kokonaan kesken hanketta, mikä vaikeuttaa loppuvaiheen aikataulun hallintaa sekä aiheuttaa lisää työtä liiketilojen vuokraamisesta vastaavalle organisaatiolle. Onkin hyvä, että aikaisessa vaiheessa kirjoitettuun vuokrasopimukseen on kirjattu alustavat hallinnanluovutuspäivä, jotta sitä voidaan tarpeen vaatiessa tarkentaa hankkeen edetessä. Haastateltavilla on ollut normaalina käytäntönä, että hallinnanluovutuspäivämäärä tarkennetaan ja lyödään lukkoon noin puoli vuotta ennen kauppakeskuksen avajaisia.

## Liiketilasuunnittelu osana hallinnanluovutusta

Liiketilasuunnittelun lähtökohtana on se, että päätoteuttaja määrittelee seinät ja kantavat rakenteet, jonka pohjalta vuokralainen määrittelee myymäläsuunnitelman. Vuokralaisille ilmoitetaan vuokrasopimusta tehtäessä liiketilan peruslaatutaso, jonka ylitykset johtavat lisä- ja muutostöihin. Vuokrasopimusta kirjoittaessa suunnitelmat eivät tilojen osalta ole vielä lopullisia, joten on tärkeää, että vuokralaiset osallistuvat aktiivisesti liiketilojensa suunnitteluun. Liiketilasuunnittelun läpiviennillä on suuri vaikutus kauppakeskushankkeen loppuvaiheen aikataululle, sillä suunnitelmat toimivat tuotannon lähtötietona. Haasteita päätoteuttajalle aiheuttavat ne vuokralaiset, jotka haluavat jättää liiketilojensa suunnittelun mahdollisimman loppuvaiheeseen. Näiden tilojen rakennustyöt tulee kuitenkin saada valmiiksi ennen viimeistelytyötä ja talotekniikan toimintakokeita. Vuokralaisilta saatavien lähtötietojen saantia voi pidentää heidän oman konsernin hyväksyttämiset liiketilakonsepteille. Haastateltava 3 toteaa, että:

”Vuokralaisten lähtötietojen toimittamisen ajankohdalle tulee asettaa takaraja, jotta suunnitelmien puutteet eivät aiheuta häiriöitä liiketilojen toteutuksen aikataulussa.”

Osa vuokralaisista haluaa tilansa niin sanottuna raakatilana ja osa taas tavaroittamista vaille valmiina. Haastateltava 1:

”Esimerkiksi jos joku suuri vuokralainen haluaa tilansa raakapinnoille, tulee se luovuttaa heille mahdollisimman aikaisin, jotta he pääsevät tiloihin kalustamaan ja rakentamaan itse. Osa taas haluaa tilansa aivan loppuun asti valmiina. Tämä on erittäin oleellinen tieto hallinnanluovutuksen aikatauluttamiseen.”

Koska vuokrasopimuksia voidaan kirjoittaa monta vuotta ennen avajaisia, voi vuokralaisen liiketilakonsepti muuttua kesken hanketta. Tämä taas vaikeuttaa ja hidastaa liiketilojen suunnittelua varsinkin näkyvien pintojen osalta. Osa vuokralaisista vaihtaa konseptiaan tiheämmin kuin toiset ja tämä tulisi ottaa huomioon vuokrasopimusvaiheessa. Aikainen vuokrasopimuksen kirjoittaminen aiheuttaa vuokralaiselle ongelmia esimerkiksi myynnin ennustamisen kehittämisessä ja sitä kautta neliömäärän määrittämisessä voi syntyä ongelmia. Vuokralaisen roolissa suunnittelua ohjaava haastateltava 7 toteaa, että:

”Välttämättä ei osata kaksi vuotta ennen myymälän aukaisua tietää vielä myymälän tyyppiä. Se voi olla tavallinen lähimyymä, parempi erikoismyymä tai huipumyymä.”

”Lauttiksien projekti sattui juuri konseptiuudistuksen välille. Hankaluuksia tuli suunnitelmien päivittämisessä konseptimuutosten mukaan.”

Haastetta aiheuttavat myös ne liiketilat, joita ei saada ajoissa vuokrattua, eikä myöskään näin ollen suunniteltua. Vuokraamattomille liiketiloille tulee haastateltavien mukaan määritellä jonkinlainen peruslaatuaso, jolle liiketila rakennetaan, jos niitä ei tiettyyn aikarajaan mennessä ole saatu vuokrattua. Näiden liiketilojen toteutus tulee miettiä liiketilatyypeittäin, jotta löydetään paras ja kustannustehokkain ratkaisu. Näissä tapauksissa liiketilojen muuntojoustavuus on avainasemassa. Haastateltavan 1 mielestä:

”Sellaiset liiketilat, joita ei saada ajoissa vuokrattua ja näin ollen suunniteltua tulisi rakentaa peruspinnoille niin, että ne eivät pölise, sillä IV-koneet ovat päällä loppuvaiheessa. Vuokraamattomiin tiloihin voitaisiin tehdä perusmaalaus, ja shopfrontit teipataan niin, että tilaan ei näy. Näiden liiketilojen rakentaminen jälkeenpäin olisi käytännössä saneeraushommaa.”

”Muuntojoustavuutta pitää olla, että liiketiloja voidaan muuttaa myöhemminkin”

Haastateltavan 9 kauppakeskushankkeessa vuokraamattomiin tiloihin päätettiin viisi kuukautta ennen avajaisia rakentaa takatilat ja valot valmiiksi. Tämän jälkeen uudet vuokralaiset pääsivät muokkaamaan liiketilaansa vähemmän.

”Ravintoloissa tehtiin niin, että kun tiedettiin suurin piirtein, minne keittiö tulee, niin jätettiin ne alueet lattiasta tekemättä. Lattiat tehtiin loppuun vasta kun vuokralainen saapui. Eikä niitä kannata ravintoloissa tehdä sitä ennen, koska ne ovat kuitenkin väärin.”

Vuokralaisten ammattitaito vaikuttaa suuresti liiketilasuunnittelun läpivientiin. Osalla vuokralaisista ei välttämättä ole minkäänlaista liiketilakonseptia ennen liiketilasuunnittelun alkamista, eikä todennäköisesti myöskään ammattitaitoa rakennuttamisen saralla. Vuokralaisten ammattitaidon puute astuu esiin varsinkin niissä tapauksissa, kun vuokrasopimus kirjoitetaan useampi vuosi ennen avajaisia ja näin ollen vuokralaisen tulisi pystyä ilmoittamaan toiveensa liiketilansa sisällöstä kauan ennen kuin he sinne muuttavat. Haastateltavien mukaan pienten liiketilojen suunnitelmat tulisi saada kerralla kuntoon, jotta resurssit ja ajankäyttö voitaisiin kohdistaa muualle. Toisessa suuressa kauppakeskushankkeessaan työskentelevä haastateltava 3 toteaa, että:

”Vuokralaisten ammattitaito vaikuttaa suuresti liiketilasuunnittelun läpivientiin. Meidän tulisi osata ohjata kokemattomia vuokralaisia mahdollisimman selkeästi, jotta he tietävät mitä ovat tilaamassa.”

Ammattitaidottomia vuokralaisia tulisi opastaa suunnittelun kanssa ja käyttää työmaalla, jotta molemmat osapuolet varmistuvat suunnitelmista hyvissä ajoin, jotta mahdolliset muutokset ehditään tekemään ilman kiirettä. Vuokralaisen voi olla vaikeaa hahmottaa liiketilaansa pelkästä kuvasta, jos rakentaminen on esimerkiksi vasta runkovaiheessa. Haastateltava numero 8 sanoo että:

”Varmistamisella ei minun mielestäni menetä mitään. Harmillisempaa se on sitten siinä luovutusvaiheessa alkaa tappelemaan.”

Ammattitaitoisten toimijoiden, kuten suurten PT-kauppojen, vaateketjujen ja kokoneiden ravintolayrittäjien kanssa suunnittelun läpivienti on sujuvampaa. Erään haastateltavan vuokralaisen liiketilat ovat jo vuokrasopimusvaiheessa hyvin pitkälle valmiita, eikä suunnittelupalavereita tarvitse pitää useita. Haastateltava 7:

”Entressessä pidettiin kaksi suunnittelupalaveria ja niissä tuli ilmi kaikki rakentamiseen tarvittavat asiat.”

Myöhäisistä suunnitelmamuutoksista ja niistä johtuvista lisä- ja muutostöistä tulee sopia vuokralaisten kanssa tapauskohtaisesti. Peruslaatuason ylittävät lisä- ja muutostyötarjousten nopea hyväksyttäminen on tärkeää, jotta suunnitelmat saataisiin vuokralaisen osalta mahdollisimman aikaisessa vaiheessa valmiiksi ja sitä kautta tuotannon käyttöön. Asiakkaan näkökulmasta on tärkeää, että lisä- ja muutostyöt tarjotaan heti ensimmäisellä kerralla oikein laskettuna ja ajoissa. Rakentajat ovat yhtä mieltä siitä, että kun lopulliset suunnitelmat tulevat ajoissa, niin ongelmia rakentamisen suhteen ei juurikaan tule. Jos suunnittelua vaiheistetaan liikaa, johtaa se ylimääräisiin palavereihin vuokralaisten kanssa. Tämä taas hidastaa päätöksentekoa ja vaikuttaa aikatauluun lähtötietojen saannin hidastumisena. Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että sähkösuunnitelmiin kannattaa liiketilojen sisällä kiinnittää erityistä huomiota, sillä niitä joudutaan muuttamaan eniten vuokralaisen saapuessa. Haastateltava 1:

”Meillä on yritetty tehdä niin, että projekti-insinöörit pyrkivät hyvissä ajoin kaivamaan vuokralaisten tahtotilan liiketiloista selville ja nämä tiedot siirtyisivät liikelakohtaisiin huonekortteihin. Huonekortit mahdollistavat sen, että liiketilan tekijä ymmärtää tarkasti sen mitä vuokralainen tilaansa haluaa.”

## **Vuokralaisten puutelistat ja itselleluovutus**

Liiketilan hallinnanluovutuksesta ja siihen liittyvistä luovutustarkastuksista puhuttaessa lähes kaikkien haastateltavien kesken nousee esille ennakkotarkastuksien tärkeys. Ennakkotarkastuksessa vuokralainen tulee vierailemaan liiketilassaan vähintään kerran ennen hallinnanluovutusta ja tällä pyritään varmistamaan se, että vuokralainen saa luovutusvaiheessa sellaisen liiketilan, kun hän haluaa. Ennakkotarkastusmenettely koetaan erityisen tärkeäksi pienempien ja kokemattomampien vuokralaisten kohdalla. Eräs haastateltavista pitää yhteistilaisuutta vuokrasopimusten kirjoittajien kanssa hyvänä menetelmänä, joskin sellaisen järjestäminen paljon liiketiloja sisältävässä hankkeessa onkin haastavaa. Haastateltava 8 toteaa että:

”On ollut tapana pitää yhteistilaisuus vuokrasopimusten kirjoittajien kanssa 2-3kk ennen avajaisia, jossa käydään läpi perusasiat kuten sähkö sopimuksen kirjoittaminen ja sovitaan ennakkotarkastusaika.”

”Olisi hyvä, jos vuokralaiselta tulisi tieto puutteista ajoissa, jotta virheet ehdittäisiin korjaamaan ennen hallinnanluovutusta.”

Puutelistojen laatiminen jo ennakkotarkastusvaiheessa on haastateltavien mukaan turhaa, sillä listoja tulee muuten liikaa. Lopullinen puutelisto laaditaan vasta hallinnanluovutusvaiheessa. Ennakkotarkastus onkin parempi pitää epävirallisena tilaisuutena, jossa pyritään kartoittamaan suurimpia puutteita ja korjata ne hallinnanluovutusvaiheeseen mennessä pois. Tavoite on, että vuokralainen saapuisi aina valmiiseen liiketilaan. Haastateltava 1:

”Pahin tapaus on se, että tiloja joudutaan saneeraamaan hallinnanluovutuksen jälkeen tiukalla aikataululla.”

Ennakkotarkastuksen jälkeen suoritetaan liiketilojen itselleluovutus, jossa viimeisetkin virheet pyritään havaitsemaan ja korjaamaan ennen hallinnanluovutusta. Ennakoivista toimenpiteistä huolimatta lähes aina vikoja ja korjauksia jää vielä hallinnan luovutuksen jälkeiselle ajallekin. Vuokralaisten mielestä olisi tärkeää, että päätoteuttajan yhdyshenkilö pysyisi koko ajan samana, jolloin kommunikointi ja toimenpiteet olisivat helpompaa ja puutteet tulisi heti korjattua. Sama toive nousee esille myös toiseen suuntaan. Vuokralaisena useassa hankkeessa toiminut haastateltava 7 toteaa, että:

”Yhteyshenkilöt vaihtuivat pitkin hanketta ja jos asiat halusi hoitaa, kannatti ottaa yhteyttä suoraan liiketilasta vastaavalle työmaan insinöörille. Tuntui siltä, että samat puuteluettelot ja muistiot käytiin läpi parikin kertaa.”

Jotkut vuokralaiset pyrkivät siihen, että omien töiden aloittamisen ja vastaanottotarkastuksen väliin jätetään aikaa, jolloin päätoteuttaja ehtisi korjata virheet liiketilassa. Ongelmaksi hallinnanluovutuksen jälkeisissä korjauksissa nousee se, että vuokralainen lähtee kalustamaan tai tekemään muita töitä samaan aikaan kun virheitä pitäisi korjata. Jos vuokralainen kolhii tai muuten vahingoittaa liiketilaansa sillä välin, voivat nämä korjaukset koitua päätoteuttajan maksettavaksi. Kauppakeskukseen jäävän organisaation edustajan kannattaa olla mukana luovutuksissa, sillä näin ollen heille jää enemmän tietoa liiketilasta käyttöönotto vaiheeseen.

Hallinnanluovutusvaiheessa tarkastetaan myös, onko vuokralainen maksanut lisä- ja muutostöistään ja toimittanut vuokravakuuden. Haastatteluiden mukaan yksittäisistä töistä eniten muutoksia hallinnanluovutusvaiheessa tapahtuu sähkötöiden osalta. Varsinkin pistorasioiden paikkoja joudutaan useasti muuttamaan tai lisäämään. Haastateltava 4:

”Loppuvaiheessa voi käydä niin, että on epäselvää mitä on tilattu, kun töitä on tekemättä ja näin ollen osa lisätöistä voi jäädä myös laskuttamatta. Täytyisi luoda prosessi, että me toimimme näin.”

## **Vuokralaisten omien töiden kontrollointi ja aikataulutus**

Vuokralaisille on tärkeää, että he ehtivät suorittamaan omat työnsä hallinnanluovutuksen ja avajaisien välissä. Kokeneemmat ja ammattitaitoiset vuokralaiset pystyvät jo vuokrasopimusvaiheessa ilmoittamaan, kuinka kauan ennen avajaisia he tarvitsevat liiketilan itselleen, jotta he ehtivät suorittamaan omat työnsä. Työmaan aikataulun loppuvaiheeseen on hyvä jättää aikaikkuna, jolla pystytään hallitsemaan vuokralaisten omia töitä, jos ne jäävätkin viime tippaan. Suurimpia rakennustöitä tekevät vuokralaiset haluavat ottaa tilansa vastaan jo kuukausia ennen avajaisia. Haastateltava 3:

”Joskus vuokralaiset haluavat aikaistaa hallinnanluovutusta, jotta he kerkeävät suorittamaan omat rakennustyönsä ennen avajaisia.”

On haastavaa saada vuokralaisten omat työt palvelemaan pääurakoitsijan aikataulua. Lähes aina vuokrasopimuksessa olevia hallinnanluovutuspäiviä joudutaan muuttamaan. Talotekniikan testaaminen vie kauppakeskushankkeessa paljon aikaa ja tämä vaikuttaa suuresti luovutusvaiheen aikatauluun ja vuokralaisten rakennustöiden aikatauluttamiseen. Kohdehankkeen aikataulutuksesta vastaava työmaainsinööri toteaaakin, että:

”Vuokralaisten omien töiden aikatauluttamisen haasteena on aikataulumuutosten myyminen vuokralaisille. Myyminen voisi onnistua kertomalla vuokralaisille loppuvaiheen tekniikan testauksista ja sen takia vuokralaisten omien töiden tulisi olla valmiina esimerkiksi kuukautta ennen avajaisia.”

Lähtökohtana on se, että vuokralainen tulee suorittamaan omia rakennustöitään vasta hallinnanluovutuksen jälkeen. Joissain tapauksissa on työmaan aikataululle eduksi, että tästä kuitenkin poiketaan. Esimerkiksi isojen PT-kauppojen talotekniset laitteet, kuten kylmälaitteet on asennettava ennen hallinnanluovutusta, jotta kauppakeskuksen toimintakokeet pystytään suorittamaan aikataulussa. Vuokralainen voi myös ostaa osan rakennustöistä päätoteuttajalta ja tehdä osan itse. Jos vuokralaisen töitä suoritetaan ennen hallinnanluovutusta toimivat molemmat osapuolet samassa liiketilassa samaan aikaan. Näissä tapauksissa tulee miettiä hallinnanluovutusta siltä kantilta, että kumpi toimii kumman tiiloissa. Vuokralainen voi saada toteutettua jonkun liiketilan työvaiheen halvemmallalla kuin pääurakoitsija. Haastateltava 3:

”Eräs vuokralainen ei hyväksynyt väliseinätöiden hintaa, vaan he halusivat tehdä ne itse. Tällaisissa tapauksissa työmaa aikatauluttaa vuokralaisen tekemät työt ja vastaa niistä.”

”Kiinteiden kalusteiden asentaminen ennen hallinnanluovutusta voi olla meille eduksi, että meidän aliurakoitsija pääsee tekemään oman työnsä liiketilassa loppuun.”

Haastattelujen mukaan vuokralaisten kanssa voi sopia heidän omien töiden tai hankintojen aikaistamisesta, jotta ne palvelisivat paremmin työmaan aikataulua. Ilmoitukset täytyy kuitenkin tehdä hyvissä ajoin, sillä vuokralaisten täytyy kilpailuttaa omat aliurakoitsijat ja esimerkiksi kylmälaitteilla voi olla pitkätkin toimitusajat. Haastateltava 5:

”Sopiminen täytyy tehdä ajoissa, koska koneiden toimitusaika on 6-8 viikkoa ja ne tulevat Euroopasta. Kahdessa viikossa sinne ei saada mitään isompaa.”

Lähtökohtaisesti vuokralaisten omien töiden aikataulutusta ja hallinnanluovutuspäiviä tulee miettiä avajaisten kautta ja käydä jatkuvaa keskustelua vuokralaisten kanssa. Kokenut toimitilarakentaja haastateltava 1 toteaa että:

”...on kaikkien etu, että vuokralaiset käyvät mahdollisimman aikaisessa vaiheessa suorittamassa omat työnsä riippumatta siitä onko liiketilan hallinta heille luovutettu. Tämä palvelee tuotannon aikataulua mahdollisimman hyvin. Tämä rakennustoiminta ja vaiheistus tulee olla hallittua. Näistä rakennustoista tulisi sopia vuokralaisen kanssa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.”

## **Talotekniikan toimintakokeiden huomioiminen prosessissa**

Haastateltavat hahmottivat toimintakokeet ja niiden vaikutukset loppuvaiheen aikatauluun hyvin vaihtelevasti. Tämä johtuu osaltaan siitä, että toimintakokeet ja niihin valmistautuminen ajoittuu niin aikaiseen vaiheeseen, ettei vuokralaisilla ja kauppakeskukseen jäävällä kiinteistöjohtolla välttämättä ole ymmärrystä niiden läpiviennistä. Varsinkaan vuokralaiset eivät ymmärtäneet toimintakokeiden vaikutusta aikatauluun.

Kauppakeskuksia rakentaneet haastateltavat ovat sitä mieltä, että talotekniikan toimintakokeet yhdessä vuokrasopimuksien kanssa vaikuttavat eniten loppuvaiheen aikatauluun. Talotekniikan toimintakokeet tulisi aloittaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta korjaaville töille jäisi aikaa ennen varsinaisia hallinnanluovutuksia vuokralaisille. Haastateltava 2:

”Talotekniikan itselleluovutukset tulisi aloittaa heti kun mahdollista. Toimintakokeet tulevat tahdistamaan hallinnanluovutuksia.”



Toimintakokeita tehdessä ei liiketiloissa voi tehdä pölyäviä töitä. Jos toimintakokeiden jälkeen liiketiloissa suoritetaan pölyäviä työvaiheita, on ne suoritettava saneeraustöinä, eli kaikki ilmanvaihtokanavat on suojattava pölyltä. Liiketilojen hallinnanluovutusaikataulua tulisi suurissa kauppakeskushankkeissa suunnitella talotekniikan palvelualueiden toimintakokeiden aikataulun mukaan. Näin ollen myös taloteknisten töiden aikataulutus tulee pitää tarpeeksi kireänä, jotta toimintakokeet pystytään suorittamaan ennen hallinnanluovutusten alkua. Talotekniikkaurakoitsijoilta tulee vaatia itselleluovutuksia mahdollisimman aikaisin. Haastateltava 4:

”Koneiden koekäytön tulisi olla tehty noin kuukautta ennen hallinnanluovutuksien alkua. Tässä kuukaudessa kerettäisiin tekemään mahdolliset korjaustyöt ennen hallinnanluovutuksia.”

Toimintakokeita seuraavat yhteiskoekäytöt aiheuttavat haasteita suurissa kauppakeskukissa. Pienemmissä kohteissa yhteiskoekäyttöjen suorittaminen on helpompaa, sillä kaikki työvaiheet voidaan suunnitella niin, että loppuvaiheeseen jää kuukausi aikaa koekäyttöille ja korjauksille. Isoissa kauppakeskushankkeissa tämä ei onnistu, sillä liiketiloja luovutetaan vuokralaisille vielä viimeisillä viikoilla. Huonoimmassa tapauksessa yhteiskoekäytöt jatkuvat vielä kauan avajaisten jälkeenkin. Haastateltava 1:

”Yhteiskoekäyttö suoritetaan sitten, kun kaikki tietyn alueen toimintakokeet on suoritettu mikä jää aikataulun loppuvaiheeseen. Yhteiskoekäytön onnistuminen on avainasemassa onnistumisen kannalta.”

Jotkut vuokralaiset toimittavat liiketiloihinsa omaa talotekniikkaa, joten toimintakokeita ei voida suorittaa ennen kuin tämä tekniikka on asennettu. Vuokralaisen kanssa tulee käydä hyvissä ajoin aikataulu läpi, jotta he osaavat toimittaa ja asentaa laitteensa ajoissa liiketiloihinsa. Nämä työt tapahtuvat ennen varsinaista hallinnanluovutusta, joten töiden vastuusta ja työmaan toiminnasta tulee sopia tapauskohtaisesti. Haastateltava 5:

”Aikataulua käydään läpi yhdessä kylmäurakoitsijan ja päätoteuttajan kanssa, jotta päästään selville siitä mikä on mahdollista ja mikä ei.”

## **Viranomaisten tarkastukset**

Suuri kauppakeskus on poikkeava tapaus viranomaistarkastusten osalta, sillä täysin suoraa vertailupohjaa muihin hankkeisiin ei voida käyttää. Ennakkotarkastusmenettely koeataan viranomaisten kanssa välttämättömäksi toimenpiteeksi. Viranomaiset kannattaa kut-

sua ennakkotarkastuskäynnille ennen viimeistelyvaihetta, jolla valmistaudutaan varsinaisiin tarkastuksiin. Ennakkotarkastuksien avulla voidaan varautua viranomaisten huomioihin hyvissä ajoin ja näin ollen helpottaa loppuvaiheen aikataulua. Rakennusviranomaiset myöntävät liiketiloille kalustusluvan, jota ennen irtokalustaminen on kielletty. Haastateltava 2:

”Viranomaiset suhtautuvat positiivisesti ennakkotarkastuksiin, sillä ne helpottavat heidänkin työtä ja valmistautumista.”

Ennen käyttöönottoa kauppakeskuksen talotekniikan tulee saavuttaa tietty valmiusaste, jonka jälkeen viranomaiset antavat käyttöönottoleiman. Käyttöönottoleiman saamisessa voi tulla eroja, varsinkin jos liiketilojen talotekniikkaa muutetaan vielä lähellä avajaisia. Haastateltava 2 toteaa, että:

” Talotekniikan tarkastajat olisi hyvä pyytää käymään työmaalla ennen toimintakokeita TATE- urakoitsijan itselleluovututuksien aikana, jolloin viranomaisille voidaan esittää, kuinka prosessi kyseisellä työmaalla menee toimintakokeista avajaisiin. Tällöin voidaan varautua, jos TATE- viranomaisilla on jotain kysyttävää tai kommentoitavaa.”

Suurissa kauppakeskuskohteissa voi olla useampikin rakennuslupa, mikä aiheuttaa ongelmia lupien yhteensovittamisessa. Haastateltava 1:

”Useampi rakennuslupa vaikeuttaa hanketta, sillä eri luvat ja niihin liittyvät käyttöönottotarkastukset ovat riippuvaisia toisistaan. Näitä yhteyksiä tulisi miettiä hyvissä ajoin kesken hanketta. Esimerkiksi palovesiverkosto on yleensä yhteneväinen.”

Viranomaistarkastukset eivät haastateltavien mukaan tuota suurta ongelmaa luovutusvaiheeseen, kunhan niihin valmistautuu ajoissa ja käy viranomaisten kanssa säännöllistä kommunikointia työmaan toiminnasta.

## **Erilaisten vuokralaisten huomioiminen prosessissa**

Vuokralaisten toimialojen välillä ei haastatteluiden perusteella ilmennyt juurikaan eroja. Niin PT-kauppojen, ravintoloiden, kuin muotialan liikkeidenkin joukossa on hyvin erilaisia toimijoita riippumatta siitä mitä he liiketilassaan tekevät. Suurin hallinnanluovutusprosessiin vaikuttava tekijä on vuokralaisen ammattitaitoisuus rakentamista ja rakennuttamista kohtaan. Isot ja ammattitaitoiset vuokralaiset voivat olla vaativia rakentajan suuntaan ja pienemmät taas vaativat enemmän ohjaamista. Jos ammattitaidottomien vuokralaisten huomioiminen jää loppuvaiheeseen, voi heiltä jäädä kaikki päätökset ja hankinnat

tekemättä. On tärkeää, että vuokralaisille osataan kertoa mitä tietoja työmaa tarvitsee, miksi ja milloin. Haastateltavat 1 ja 7:

”Pienet vuokralaiset joilla on vähiten ammattitaitoa ovat niitä, jotka aiheuttavat eniten ongelmia ja heihin tulisi keskittyä eniten. He voivat käydä vain kerran työmaalla, jonka jälkeen he tulevat valmiisiin tiloihin”

”Pienet ja ammattitaidottomat toimijoille lähtötietojen toimittaminen aikaisessa vaiheessa voi tuottaa suuriakin ongelmia. He näkevät, että avajaiset ovat vasta parin vuoden päästä eikä kiire ole. Heillä ei välttämättä ole hajuakaan siitä, miten homma menee.”

Haastatteluiden mukaan rakennusammattitaidottomille vuokralaisille tulisi heti vuokrasopimusvaiheessa selventää mitä he ovat liiketilaansa saamassa. Pahimmassa tapauksessa käy niin, että liiketilan kokonaisuus paljastuu heille vasta siinä vaiheessa, kun he ensimmäistä kertaa saapuvat liiketilaan. On tärkeää, että sopimusvaiheessa liiketilan laatutaso määritetään tarkasti ja niin, että vuokralainen sen ymmärtää. Jos vuokralainen havaitsee puutteita laatutasossa vasta luovutusvaiheessa, on puutteiden hinnasta ja maksajasta käytävä neuvottelut ennen toimenpiteitä. Tämä pitkittää oleellisesti aikataulua. Haastateltavat 5 ja 4:

” Koska pienet vuokralaiset eivät välttämättä tiedä mitä heille kuuluu, joutuu lopussa tekemään kiireellä lisätöitä, joiden maksaja voi olla epäselvää varsinkin vuokralaiselle”

” Pienille vuokralaisille pitäisi selventää heti alusta mitä heidän halutaan tuottavan ja milloin. Te teette tämän, me teemme tämän tyyppisesti.”

Voidaan sanoa, että mitä tietoisempia vuokralaiset ovat liiketiloistaan rakentamisvaiheessa sitä helpompaa niiden luovuttaminen on. Ammattitaitoiset vuokralaiset toimittavat jo ennen sopimusta mallityöselityksen ja pohjakuvan rakentajalle joiden perusteella liiketila toteutetaan. Pieneltä toimijalta näitä ei saa.

## **Suurimmat ongelmat ja haasteet hallinnanluovutusprosessissa**

Hallinnanluovutusprosessi vuokrasopimuksen kirjoittamisesta kauppakeskuksen avajaisiin pitää sisällään monta eri vaihetta, sekä paljon eri henkilöitä. Eri osapuolet pitävät luonnollisesti kiinni omista eduistaan ja hahmottavat ongelmakohdat eri tavalla. Haastatteluiden perusteella voidaan kuitenkin todeta, että jos kaikilla osapuolilla on selvillä prosessin eri vaiheet, taustalla vaikuttavat asiat sekä prosessin eri vastuuhenkilöt, helpottaa se hallinnanluovutuksien läpivientiä kauppakeskushankkeen loppuvaiheessa.

Työmaaorganisaation näkökulmasta katsottuna ongelmat kulminoituvat luonnollisesti suunnitelmiin ja niiden puuttumiseen, sekä luovutusvaiheen tiukkaan aikatauluun ja sen aiheuttamaan kaaokseen. Haastateltavat 1 ja 3:

” Suurin ongelma on se, että tuotanto tekee tietämättään väärin liiketiloissa. Tulee olla eksakti tieto liiketiloista ja sen suunnitelmista, jotta ne voidaan toteuttaa keralla oikein.”

” Toinen asia on hallinnanluovutuksen aikataulu joka pitää saada jouhevaksi. Kaikkia vuokralaisia ei voi ottaa kauppakeskukseen samana päivänä vaan porrastetusti.”

” Lähtötietojen saaminen liiketilasuunnittelusta on suurin yksittäinen tekijä. Jos suunnittelu-aikataulu pettää, niin se vaikuttaa kaikkiin tuleviin vaiheisiin.”

Vuokralaisia tulisi pyrkiä ohjaamaan niin, että työmaa pysyisi aikataulussa, eikä se häiriintyisi. Varsinkin kokemattomiin vuokralaisiin tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Tämä vaatii runsasta yhteydenpitoa vuokralaisten kanssa. Vuokralaisten kanssa toimivat projekti-insinöörit ja heidän ammattitaito nousee tässä avainasemaan. Kaikkia osapuolia helpottaa se, että yhteyshenkilöt säilyvät samoina koko hankkeen ajan, jolloin välttyään turhilta tietokatkoksilta. Haastateltavat 1 ja 2:

”Kehitysehdotuksena olisi lopullisten hallinnanluovutuspäivämäärien vienti kahta vuotta ennen avajaisia vuokrasopimuksiin. Estetään kaoottinen tilanne sitouttamalla vuokralaiset hallinnanluovutukseen jo hyvissä ajoin.”

”Vuokralaisten omien töiden ja luovutusvaiheen aikataulusta sopiminen on aloitettava ajoissa. On selvitettävä mitä töitä liiketiloihin jää ja kenelle ja mitä töitä vuokralainen tekee etukäteen”

”Tiedonkulku. Kaikki osapuolet olisi tietoisia kaikesta. Mitä lähemmäs avajaisia mennään, sitä tärkeämpää tiedonkulku on.”

Ongelmia aiheuttavat myös ne vuokrasopimukset, joita solmitaan viime hetkillä ja niitä jotka puretaan kesken hanketta. Haastateltava 4:

” Vuokraamattomat liiketilat kannattaisi tehdä johonkin perustasoon, jotta on matala kynnyks ottaa esimerkiksi POPup myymälä. Raakapinnoilla ei tee mitään”

Hallinnanluovutusvaiheessa ongelmana on puutteet ja niiden korjaaminen liiketiloissa. Haastateltava 5:

” Sekä YIT:n että omien kohteiden suurin ongelma on puutelistojen korjausten venyminen. Teoriassa paras tilanne olisi, että päätoteuttaja korjaa kaikki virheensä ja sen jälkeen vasta tullaan tiloihin. Käytännössä se ei mene niin, vaan liiketilassa ollaan sekaisin.”

Kauppakeskusorganisaatioissa työskentelevät henkilöt ovat sitä mieltä, että prosessia helpottaisi, jos kiinteistönhuollosta vastaava päällikkö otettaisiin mukaan hankkeeseen

mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Näin ollen hallinnanluovutukseen saataisiin enemmän käyttäjän näkökulmaa ja pystyttäisiin poistamaan ongelmia.

## **Yhteenveto tutkimushaastattelusta**

Haastattelut vahvistivat käsitystä hallinnanluovutuksen prosessin ja eri osapuolten vahvasta sidoksesta luovutusvaiheen aikatauluun. On kaikkien osapuolten etu, että vuokralaiset saavat liiketilansa haluamallaan varustetasolla virheettömästi luovutettuna oikeaan aikaan. Työmaan edustajien ja vuokralaisten edustajien kanssa tulisi pyrkiä pitämään mahdollisimman tiivis kommunikaatioketju koko hankkeen ajan, jotta molemmilla olisi tieto aikataulusta ja sen vaatimista lähtötiedoista ja toimenpiteistä.

Liiketilojen luovutuksen aikataulutuksen lähtötietona toimivat kirjoitetut vuokrasopimukset, joissa on alustavasti jo sovittu hallinnanluovutuspäivistä. Kaikissa sopimuksissa ei näin kuitenkaan ole, vaan luovutuspäivä sovitaan myöhempänä ajankohtana.

Työmaan aikataulun laadinnan näkökulmasta liiketilas suunnittelu vaikuttaa hallinnanluovutusprosessiin lähinnä lähtötietojen saannin osalta. Liiketilat tulee suunnitella muuntojoustavasti, jotta niitä voidaan helposti muokata kesken hanketta ja rakentamisen jälkeen. Luovutusvaiheen aikatauluttamisessa tulee ottaa huomioon vuokralaisten ennakkotarkastukset, joiden tarkoituksena on varmistaa, että vuokralainen saa varmasti sellaisen tilan, jota ei tarvitse jälkeensä muuttaa.

Hallinnanluovutusprosessin aikatauluttamisen lähtökohtana voidaan kohdehankkeen sisällä haastateltavien henkilöiden perusteella pitää talotekniikan toimintakokeiden aikataulua. Luovutusvaiheen aikataulua tullaankin laatimaan talotekniikan palvelualueiden mukaan.

Haastattelut eivät tuoneet juurikaan eroja erilaisten vuokralaisten välille. Suurin ero vuokralaisten välillä hallinnanluovutusta silmällä pitäen on vuokralaisen ammattitaitoisuus rakentamista ja rakennuttamista kohtaan. Varsinkin oikeiden lähtötietojen toimittaminen ajoissa osoittautui haastatteluiden mukaan ammattitaidottomille vuokralaisille haastavaksi. Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että mitä tietoisempia vuokralaiset ovat liiketiloistaan rakentamisvaiheessa, sitä helpompaa niiden luovuttaminen on.

## 5. PROSESSIN KEHITTÄMINEN

Prosessikuvauksen muodostumiseen vaikuttivat lähes kaikki kirjallisuus- ja haastattelututkimuksissa ilmenneet tiedot. Kuvaus on pyritty muodostamaan niin, että sen avulla pystyttäisiin selkeästi kuvaamaan liiketilojen toteutuksen vaiheet vuokrasopimuksen kirjoittamisesta kauppakeskuksen avajaisiin, sekä sen taustalla vaikuttavat asiat.

Hallinnanluovutusprosessia lähdetään kehittämään niin, että aluksi kuvataan prosessin läpivientiä koko kauppakeskuksen näkökulmasta kerroksittain, jonka perusteella laaditaan luovutusvaiheen aikataulu liiketiloittain. Tämän jälkeen prosessia tarkennetaan käsittämään yksittäistä liiketilaa niin, että se olisi myös vuokralaiselle mahdollisimman selkokielinen ja yksinkertainen. Prosessikuvaajat pyritään tekemään niin yksinkertaisiksi ja selkeälukuisiksi, että ne palvelevat hankkeen kaikkia osapuolia aina vuokralaisesta työmaatoimihenkilöihin saakka. Kuvaus pyritään kuitenkin laatimaan lähtökohtaisesti, jotta se palvelisi työmaan yleisaikataulua.

### 5.1 Kauppakeskuksen hallinnanluovutusprosessi kerroksittain

Koska kohdehankkeen vuokrasopimuksia on alettu kirjoittamaan jo vuonna 2015, ja kauppakeskuksen avajaiset ovat syksyllä 2019, tulee hallinnanluovutusprosessia tarkastella koko kauppakeskuksen osalta viiden vuoden aikavälillä. Prosessissa pyritään kuvaamaan kerroksittain sitä, kuinka vuokraus, liiketilasuunnittelu, rakentaminen ja liiketilojen luovuttaminen limittyvät toisiinsa nähden. Kaavion tarkoituksena on havainnollistaa ja selkeyttää koko kauppakeskuksen rakentamiseen liittyvät vaiheet ja niiden tiivistyminen loppuvaiheeseen, jolloin liiketiloja aletaan luovuttaa asiakkaille.

Kauppakeskukseen kuuluu kolmen suuren kerroksen K1-K3 lisäksi kaksi pienempää kerrosta K4 ja K5. Kuvaajassa 1 on pyritty kuvaamaan vuokrauksen, liiketilojen suunnittelun ja rakentamisen vaihteellisuutta kerroksittain ja sitä kuinka suuri paino loppuvaiheen luovutusvaiheella on. Kaikilla kerroksilla ja liiketiloilla on kuitenkin lopulta sama hallinnanluovutuspäivä, vaikkakin vuokraus ja suunnittelu tapahtuvat limitetysti. Tämä aiheuttaa haasteita luovutusvaiheelle ja sen suunnittelulle. Syksyllä 2019 tapahtuva luovutusvaihe tulee suunnitella kerroksittain ja jakaa kerrostenkin osalta pienempiin lohkoihin, jotta se saadaan hallitusti organisoitua.

Kauppakeskuksen viidessä kerroksessa on yhteensä 223 vuokrattavaa liiketilaa, jotka on jaoteltu koon mukaan seuraavasti:

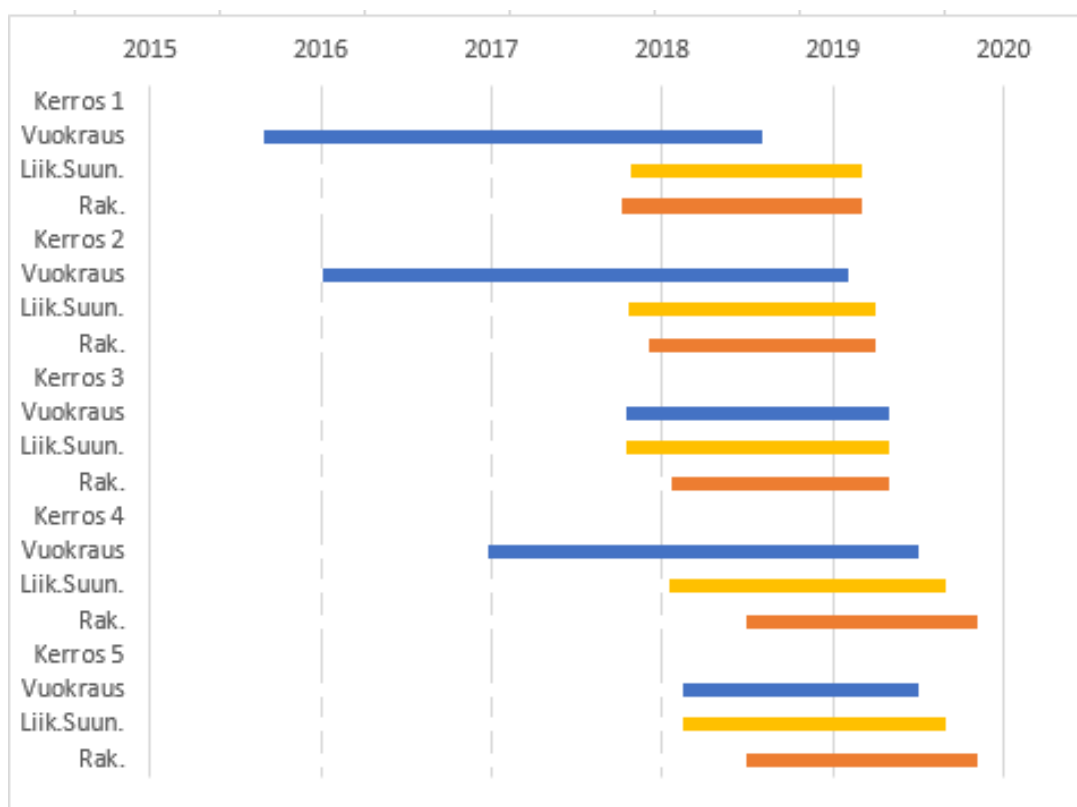
- Suuret liiketilat: yli 1000 m<sup>2</sup>
- Keskisuuret liiketilat: 500-1000 m<sup>2</sup>
- Normaalit liiketilat: 100-499 m<sup>2</sup>
- Pienet liiketilat: alle 100 m<sup>2</sup>

Taulukossa 1 on lueteltu liiketilat kerroksittain kokojen mukaan. Taulukosta on jätetty pois mahdolliset varastopaikat, sekä ravintoloiden ja myymälöiden istumapaikat. Kuten taulukosta voidaan nähdä, on toinen ja kolmas kerros liiketilojen lukumäärällä mitattuna selkeästi suurimpia kerroksia. Tämä johtuu niiden suurimmasta pinta-alasta, sekä kaupallisesta sijoittelusta, jossa näihin kerroksiin on sijoiteltu suurin osa vaateliikkeistä ja ravintoloista. Ensimmäiseen kerrokseen sijoittuvat suuret PT-kaupat vaikuttavat siihen, ettei muille kuin pienille liiketiloille siellä jää tilaa. Nämä pinta-alaltaan suuret liikkeet vaativat huomattavasti enemmän aikaa ja valmisteluja, kun liiketiloja lähdetään luovuttamaan kuin muut pienemmät liikkeet. Toisaalta taas kuten tutkimushaastattelusta kävi ilmi, tulee pieniin liiketiloihin kiinnittää erityisen paljon huomiota, sillä niiden joukossa on suuri määrä toimijoita, joiden ammattitaito ja tietämys eivät välttämättä ole riittävällä tasolla ymmärtääkseen kaikkia vaiheita ennen liiketilojen luovutusta.

**Taulukko 1.** Liiketilat kerroksittain koon mukaan

	Suuret	Keskisuuret	Normaali	Pienet
K1	4	0	8	32
K2	4	6	29	40
K3	1	5	32	28
K4	0	1	10	13
K5	1	0	7	2
Yhteensä	10	12	86	115

Koska luovutettavia liiketiloja on kerroksittain niin paljon, on niiden luovutusaikataulu pyrittävä laatimaan mahdollisimman selkeäksi, mutta kuitenkin tiiviiksi sillä kauppakeskuksen avajaispäivä ei anna joustoa. Kuvaajassa 1 on kuvattu liiketilojen vuokrauksen, suunnittelun ja rakentamisen vaiheet karkeasti kerroksittain, mutta koska hallinnanluovutukset halutaan suorittaa liiketilakohtaisesti, tulee sitä tarkentaa edelleen. Vaikka vuokraus on kuvattu tasaisena janana ei se käytännössä näin mene, vaan jotkin liiketilat voivat olla vuokraamattomana aina kauppakeskuksen avajaisiin saakka, jolloin ne tulee rakentaa jollekin peruslaatutasolle. Tämän jälkeen solmitut vuokrasopimukset sallisivat siis vuokralaiselle rajatummalla mahdollisuudet muokata tulevaa liiketilaansa.

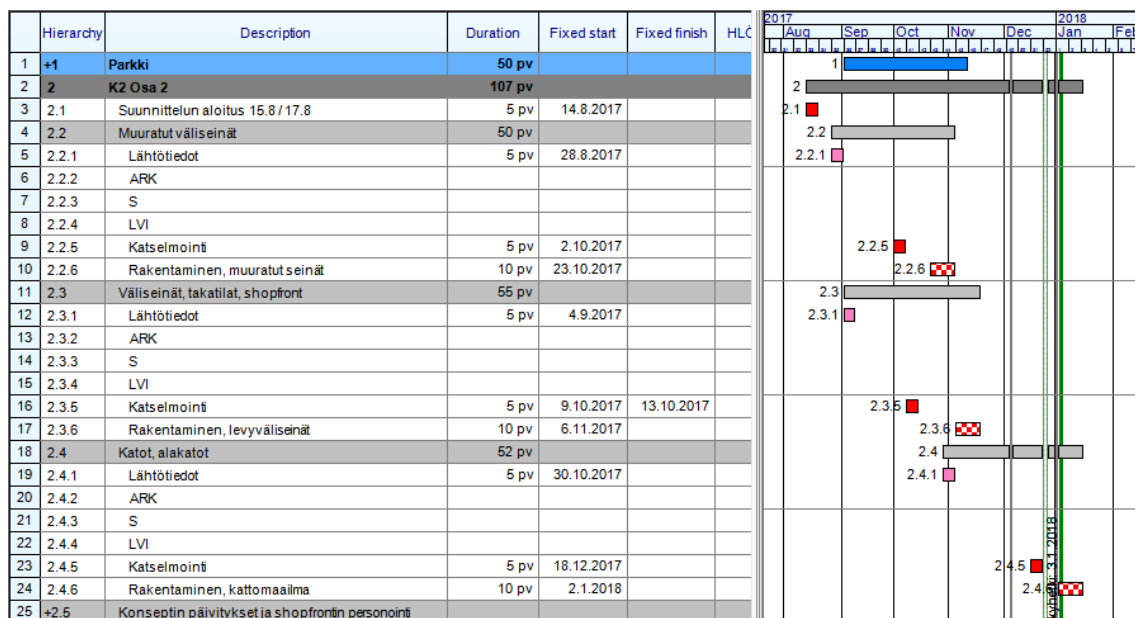


**Kuva 9.** *Vaiheet kerroksittain*

Kuten kuvaaja 1 osoittaa, kulkevat liiketilojen suunnittelu ja rakentaminen käytännössä käsi kädessä aina loppuun saakka. Kiireellisissä tapauksissa voi käydä niin, että liiketila rakennetaan ennen suunnittelua ja toteutus viedään suunnitelmiin vasta jälkeenpäin. Suunnittelu on paloiteltu kerroksittain lohkoihin ja vaiheistettu kuvan 8 osoittamalla tavalla liiketilasuunnittelun prosessikaavion mukaisesti.



Kuvassa 9 on esitetty toisen kerroksen 2. osan liiketilas suunnittelun ensimmäisen kierroksen aikataulu ja rakentamisen alkaminen. Siinä on selkeästi pyritty kuvaamaan lähtötietojen saannin takarajat liiketilan eri osien mukaan, jotta työmaan aikataulussa pysyttäisiin.

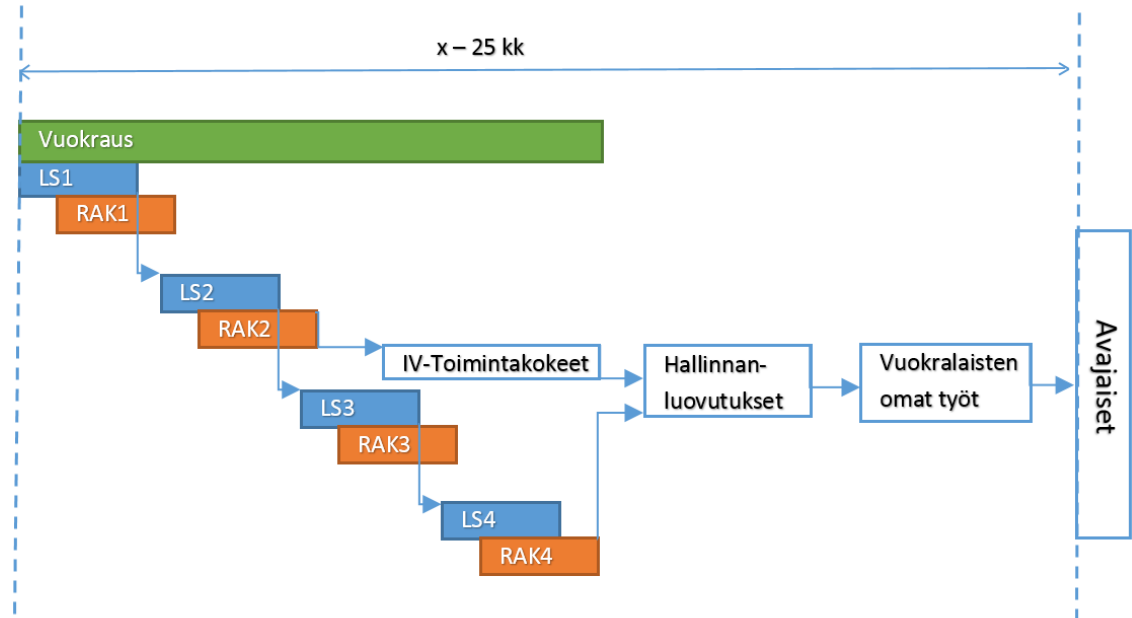


**Kuva 10. 1. kierroksen suunnittelu aikataulu K2 Osa 2**

Kuten kuvasta 9 voidaan nähdä, aloitetaan suunnittelu noin 2 kuukautta ennen rakentamisen aloittamista liiketilojen takatilojen osalta. Ensimmäisellä kierroksella on vuokralaiselta hyväksytty alustava layout takatilojen osalta, joiden perusteella niiden rakentaminen voidaan aloittaa. Tämän jälkeen aikataulutetaan toinen kierros suunnittelun osalta, jossa annetaan deadlineet lopullisille takatilojen suunnitelmille, käytävän lasiseinien suunnitelmille ja alakattojen suunnitelmille. Tämän jälkeen suunnittelu etenee kauppakeskukseen avajaisiin saakka vuokrauksen ja jo rakennettuihin liiketiloihin tulevien muutosten ja päivitysten tahdissa.

Ongelmia hallinnanluovutuksiin synnyttävät ne liiketilat, joita ei ole vuokrattu eikä näin ollen suunniteltuukaan, vaan niiden suunnitelmat jäävät ns. ”pilveen”. Liiketilakohtaisen luovutusaikataulun yhtenä tarkoituksena onkin saada takaraja niiden tilojen suunnitelmien lukkoon lyömiselle, joiden vuokraus ja näin ollen suunnitelmat ovat myöhässä. Kohdehankkeessa on tarkoitus tahdistaa näiden liiketilojen suunnittelun aikataulutusta ilmanvaihtokoneiden palvelualueiden valmistumisen mukaan, sillä ennen näiden koneiden toimintakokeiden alkamista on pölyävät työvaiheet oltava tiloissa tehty. Liiketilojen hallinnanluovutusaikataulu tahdistaa siis myös vuokraamattomien liiketilojen suunnittelua. Kuvassa 11 on kuvattu luovutusprosessia tietyn kerroksen palvelualueella. Prosessi alkaa

siitä, kun ensimmäisten liiketilojen suunnittelu on aloitettu ja päättyy kauppakeskuksen avajaisiin.

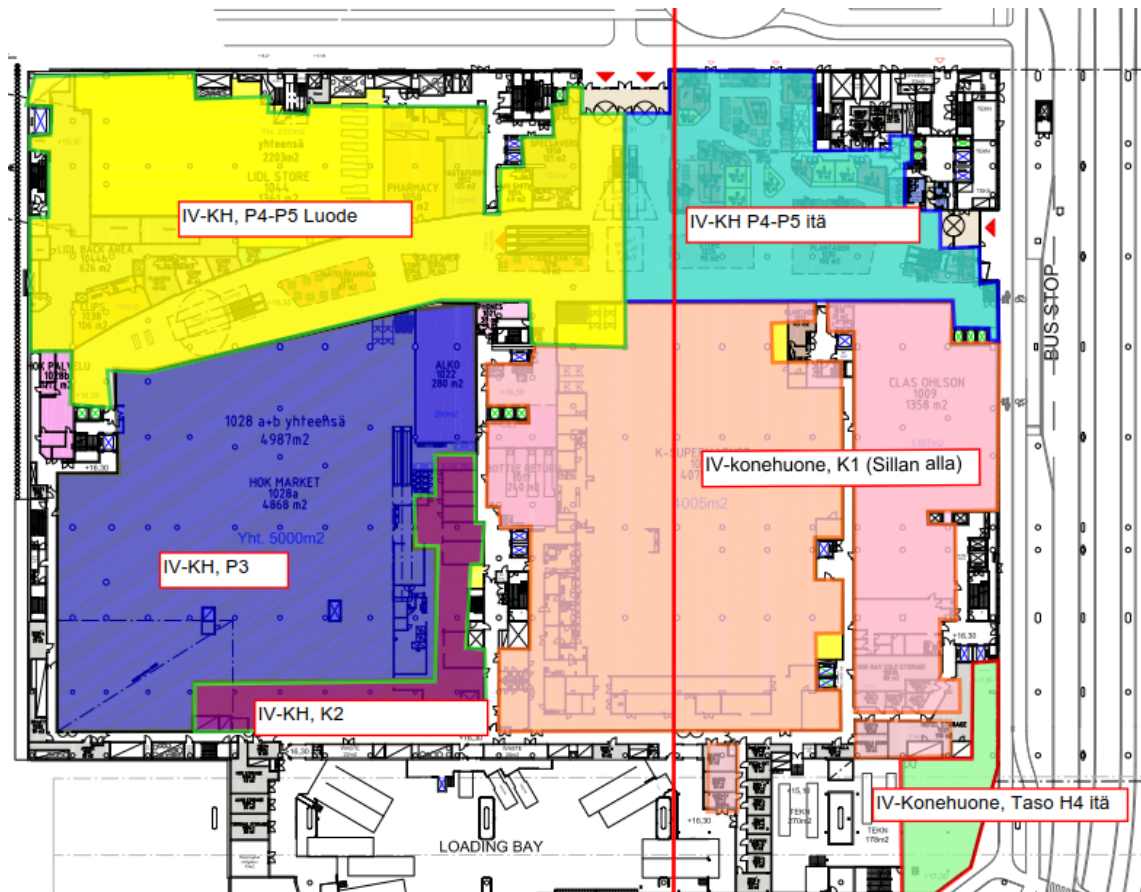


**Kuva 11.** Luovutusprosessi K1, Alue 2

Kuten kuvaajasta voidaan nähdä alkaa prosessi liiketilasuunnittelun ensimmäisestä vaiheesta. Vuokraus on voinut ennen tätä olla ollut käynnissä jo useamman vuoden varsinkin kahden ensimmäisen kerroksen osalta. Toimintakokeet voidaan tietyllä palvelualueella aloittaa, kun rakentamisen toinen vaihe on valmis, edellyttäen tietenkin, että kyseisen alueen IV-työt ovat valmiit. Tämä tarkoittaa suurimpia pölyä aiheuttavia rakennusteknisiä töitä, kuten väliseinien rakentamista ja lattiatöitä. Jos vuokralainen suorittaa pölyäviä töitä liiketilassaan toimintakokeiden jälkeen tulee hänen suojata kanavat pölyn kulkeutumisen estämiseksi.

Taloteknisten töiden toimintakokeiden ollessa kauppakeskushankkeen käytännössä viimeinen työvaihe ennen pölyttömiä viimeistelytöitä, tulee IV-konehuoneiden palvelualueiden valmistumisia tarkastella tarkemmin, sillä toimintakokeet suoritetaan heti koneiden ja kanavien asennusten jälkeen. Liiketiloissa olevien pölyävien töiden tulee ennen toimintakokeita olla valmiita, jonka jälkeen kanavat suojataan. Koska liiketiloja on niin paljon, tulee niiden luovuttaminen aloittaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Haastatteluiden perusteella liiketilojen hallinnanluovutusaikataulu kannattaa kohdehankkeessa laatia IV-koneiden palvelualueiden toimintakokeiden valmistumisen mukaisessa järjestyksessä.

Kauppakeskusta palvelee yhteensä 9 ilmanvaihtokonehuonetta, joissa on kymmeniä koneita. Kaikki konehuoneet palvelevat useammassa kerroksessa Kuvassa 10 on esitetty ensimmäisen kerroksen palvelualueet pohjakuvaan eri värisinä piirrettynä. Palvelualueiden sisään on kirjoitettu missä ilmanvaihtokonehuone sijaitsee. Keskellä oleva punaisella viivalla kerrokset on jaettu itä- ja länsiosaan runkojaon keskimmäisen moduulilinjan mukaan.



**Kuva 12. 1. Kerroksen IV-palvelualueet**

Kuvan 10 osoittamat palvelualueet jatkuvat ylöspäin kerroksiin 2 ja 3 lähes saman kaltaisina. Jotta liiketilakohtaisia hallinnanluovutuksia saadaan porrastettua, tulee ne jakaa kerroksittain palvelualueiden mukaan. Tämän jälkeen hallinnanluovutukset aloitetaan ensimmäisenä niistä liiketiloista, jotka kuuluvat ensimmäiseksi valmistuvan konehuoneen ja sen laitteiston palvelualueeseen. Osa vuokralaisista haluaa luonnollisesti vaikuttaa hallinnanluovutuspäiväänsä, mutta pyynnön tulee lähtökohtaisesti osua omalle alueelle annettuun luovutusaikatauluun.

Kuten kuvasta 10 voidaan nähdä sijaitsevat konehuoneet hyvin erilaisissa paikoissa eri puolilla rakennusta. Nämä konehuoneiden rakentaminen valmistuu myös hyvin eri aikoihin, sillä esimerkiksi vaaleanpunaisella merkityn alueen konehuone sijaitsee aivan ensimmäisen kerroksen eteläpäässä, kun taas keltaisella merkityn alueen konehuone sijaitsee viisi kerrosta alempana pysäköintihallin reunalla.

## **5.2 Liiketilakohtainen luovutus- ja ennakkotarkastus-aikataulun laatiminen**

Mall Of Triplan suuri määrä vuokralaisia ja rakentamisajan tiukka aikataulu johtavat siihen, että luovutusvaiheen aikataulu on oltava hyvin suunniteltu, jotta loppuvaihe onnistuisi mahdollisimman sujuvasti. Lähtötieto liiketilojen luovutusaikataululle on jo kirjoitetut vuokrasopimukset ja niissä olevat alustavat hallinnanluovutuspäivät. Liiketilojen luovuttamista varten tulee laatia aikataulu, jonka perusteella hallinnanluovutuspäiviä voidaan vuokralaisten kanssa sopia ja muuttaa.

Kuvassa 12 on kuvattu liiketilojen luovutusaikataulutuksen prosessikaavio, jonka mukaan alustava aikataulu on laadittu. Prosessi toimii runkona liiketilojen hallinnanluovutusaikataulun laadinnalle, mutta joidenkin vuokralaisten osalta tästä kaaviosta joudutaan poikkeamaan asiakkaan pyynnöstä. Prosessin avulla liiketilojen hallinnanluovutuksille pystytään kerroksittain antamaan aikavälit, joiden mukaan ne tullaan luovuttamaan vuokralaisille.



**Kuva 13.** Liiketilojen luovutusaikataulun prosessi

Aikataulutuksen prosessia lähdetään muodostamaan tarkastelemalla kauppakeskuksen avajaispäivää. Hallinnanluovutuksien loppumisen ja avajaisten välille on hyvä jättää tarpeeksi pitkä aikaväli, jotta viimeistelytyöt ja koneiden testaamiset saadaan vietyä loppuun. Kun deadline on päätetty, jaetaan kauppakeskuksen kerrokset ja samalla liiketilat palvelualueiden mukaan lohkoiksi kuvan 10 mukaisella tavalla.

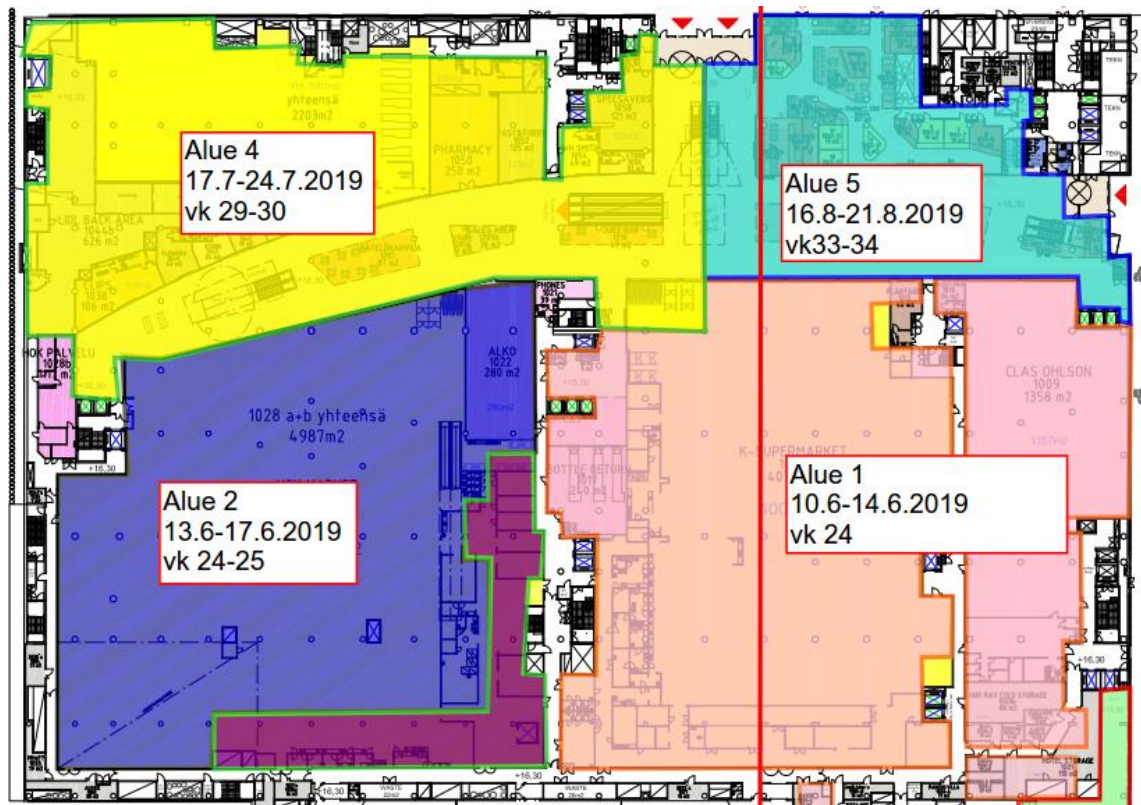
Liiketilat on jaettu koon mukaan taulukon 1 mukaan, sillä suuret liiketilat vaativat huomattavasti enemmän aikaa luovutusvaiheessa kuin pienimmät. Tämän jälkeen liiketilat on jaettu vuokrasopimuksien mukaan niihin, joissa ei ole vuokralaista ja niihin jotka on jo vuokrattu. Tämä selkeyttää tilannetta tietyllä alueella ja siihen on helpompi varautua. On koettu järkeväksi, että ne liiketilat joissa ei ole vuokralaista asetetaan hallinnanluovutuksissa alueittain viimeiseksi. Tässä vaiheessa tulee myös tarkastaa niiden vuokralaisten

sopimukset, joissa on sovittu alustavasta hallinnanluovutuspäivästä. Tämä päivä ei todennäköisesti osu oman alueen luovutusväliin, vaan niitä joudutaan jälkikäteen muuttamaan ja sopimaan vuokralaisten kanssa. Tämä sopiminen kannattaa aloittaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, ettei se tule vuokralaiselle yllätyksenä ja säästytään ylimääräiseltä sopimiselta ja palavereilta.

Kun liiketilat on jaettu, määritellään käytettävät resurssit liiketilojen luovuttamiseen. Vuokralaiset voivat olla samasta koosta huolimatta hyvinkin erilaisia, mutta lähtökohtana kaikille vuokralaisille tulee aikatauluttaa pelkästään koon mukaan. Kohdehankkeessa hallinnanluovutuksiin on varattu aikaa yhdellä työmaahenkilöllä mitattuna seuraavasti:

- Suuret liiketilat: 2-3 vuorokautta/liiketila
- Keskisuuret liiketilat: 1 vuorokautta/liiketila
- Normaalit liiketilat: 0,5 vuorokautta/liiketila
- Pienet liiketilat: 1-3 h/liiketila

Käytettävien resurssien avulla saadaan luovutusvaiheen aikaväli kerroksittain eri palvelualueilla sijaitseville liiketiloille. Osa vuokralaisista voi haluta liiketilansa aiemmin, jotta heidän omien töiden aikataulu ei jää liian tiukaksi. Hallinnanluovutuspäivistä sopiminen ja niiden muuttaminen on aina vuokralaiskohtaista ja hyvä asiakaspalvelu onkin koettu molemmin puolin toimivaksi ajattelutavaksi. Kuvassa 13 on esitetty kauppakeskuksen ensimmäisen kerroksen palvelualueiden hallinnanluovutusaikavälit. Näiden aikaikkunoiden avulla saadaan aikataululliset takarajat alueittain liiketilojen toteutukselle ja suunnittelulle.



*Kuva 14. 1. Kerroksen hallinnanluovutusaikavälit*

### 5.3 Yksittäisen liiketilan hallinnanluovutusprosessi

Yksittäisen liiketilan hallinnanluovutusprosessia laadittaessa on hyödynnetty tutkimus- haastattelussa esiin nousseita asioita, sekä aiemmassa luvussa läpi käytyä koko kauppakeskuksen kattavaa prosessia ja aikataulutusta. Yksittäisen liiketilan kohdalla prosessi on pyritty laatimaan sellaiseksi, että sekä vuokralaissuunnittelusta vastaava projekti-insinööri, vuokralainen, että työmaatoimihenkilöt hahmottaisivat sitä tarkastelemalla yksittäisen liiketilan luovutusta koskevat asiat. Kuvauksen avulla voidaan myös selvittää vuokralaisille miksi heidän liiketilansa hallinnanluovutus kohdistuu johonkin tiettyyn ajankohtaan. Kuten tutkimushaastattelusta kävi ilmi olisi hallinnanluovutusprosessin kannalta eduksi, jos sekä vuokralaisen että vuokraajan edustajat säilyisivät samoina alusta loppuun asti. Tämä poistaisi turhia tietokatkoja, sekä samojen asioiden toistamista.

Kuten taulukosta 1 voi huomata on kohdehankkeella yhteensä 115 pientä liiketilaa luovutettavana. Itse luovuttaminen ei näissä liiketiloissa tuota juurikaan ongelmia, kunhan vuokralainen on tietoinen liiketilaan tullessaan siitä mitä hän on liiketilaansa suunnitellut ja tilannut. Varsinkin vähän ammattitaitoa omaavilla vuokralaisilla tämä voi tuottaa ongelmia. Prosessikuvaajaa ei tulla erittelemään eri kokoisten vuokralaisten välillä, vaan

kaikkien vuokralaisten prosessi kuvataan samalla tavalla, vaikkakin esimerkiksi ankkuri-vuokralaisten kanssa prosessista voidaan joutua poikkeamaan. Yksittäisen liiketilan prosessi on tarkennettu kuvaus tietyn kerroksen palvelualueella olevan liiketilan vaiheisiin. Hallinnanluovutusprosessi yksittäisen liiketilan osalta on esitetty liitteessä 1.

Myös yksittäisen liiketilan prosessi alkaa jo vuokrasopimuksen allekirjoitusvaiheesta. Aikaväli vuokrasopimuksen alkamisesta avajaisiin riippuu luonnollisesti sopimuksen kirjoitushetkestä. Tämä aikaväli on ensimmäisillä vuokrasopimuksen kirjoittaneilla vuokralaisilla jopa neljä vuotta, kun taas viimeisimmät vuokralaiset tulevat suoraan valmiisiin tiloihin hypäten näin ollen liiketilasuunnittelun vaiheet yli. Kuvaajassa on pyritty selkeyttämään lähtötietojen saannin tärkeyttä vuokralaisilta. Luovutusaiheen kannalta lähtötietoina toimii niin jo kirjoitettu vuokrasopimus, kuin liiketilasuunnittelussa päätetyt suunnitelmat.

Vuokrasopimukset toimivat lähtötietona kauppakeskuksen viimeistelyvaiheelle, sekä toimintakokeiden aikataululle. Lähtötietojen avulla saadaan aikataulu niille työvaiheille, jotka tulee tietyissä liiketiloissa olla valmiina, jotta ne voidaan luovuttaa aikataulussa vuokralaisille. Hallinnanluovutuspäivät ovat usein vuokrasopimuksissa ainoastaan alustavia, joten niitä täytyy jälkeinpäin muun aikataulun selkeytyessä tarkentaa vuokralaisille. Muutoksista ilmoittaminen täytyy tapahtua tarpeeksi ajoissa, jotta vuokralainen ehtii varautua niihin. Vuokranmaksun ei välttämättä tarvitse alkaa heti hallinnanluovutuspäivästä, vaan siitä voi haastatteluiden mukaan sopia vuokralaisen kanssa. Hallinnanluovutuspäivät tulisi lyödä lukkoon jo vuotta ennen avajaisia.

Vuokrasopimusta kirjoittaessa suunnitelmat eivät tilojen osalta ole vielä lopullisia, joten on tärkeää, että vuokralaiset osallistuvat aktiivisesti liiketilojensa suunnitteluun. Liiketilasuunnittelun läpiviennillä on suuri vaikutus kauppakeskushankkeen loppuvaiheen aikataululle, sillä suunnitelmat toimivat tuotannon lähtötietona. Prosessissa on kuvattu kaikkien neljän suunnittelun ja rakentamisen vaiheet, sekä havainnollistettu sitä, että toisen vaiheen rakentaminen tulee olla valmis ennen talotekniikan toimintakokeita. Toimintakokeiden aikataulu taas tahdistaa hallinnanluovutuksia kohdehankkeessa. Vuokraamattomien liiketilojen suunnittelun takarajat saadaan selville liiketilojen hallinnanluovutusai-kataulun kautta. Pieniin ja ammattitaidottomiin liiketiloihin tulee prosessissa kiinnittää erityistä huomiota, sillä heidän suunnitteluosaamisensa voi olla huonoa. Kuten prosessissa on kuvattu, on erityisen tärkeää, että vuokralainen vierailee liiketilassaan rakentamisen aikana, jotta varmistutaan siitä, ettei hallinnanluovutuksen jälkeen liiketilassa tarvitse tehdä ylimääräisiä jälkitöitä suunnitelmien epäselvyyden vuoksi.

Prosessissa on pyritty kuvaamaan vuokrasopimuksen, liiketilasuunnittelun ja rakentamisen, sekä talotekniikan toimintakokeiden vaikutusta luovutusvaiheen aikatauluun. Näiden prosessin osien avulla luovutusvaiheen aikataulu luodaan, ja vuokralaisille tarkennetaan heidän liiketilansa hallinnanluovutuspäivä. Ennen varsinaista hallinnanluovutusta pääurakoitsija kuitenkin suorittaa liiketilassa niin sanotun itselle luovutuksen, jossa käydään



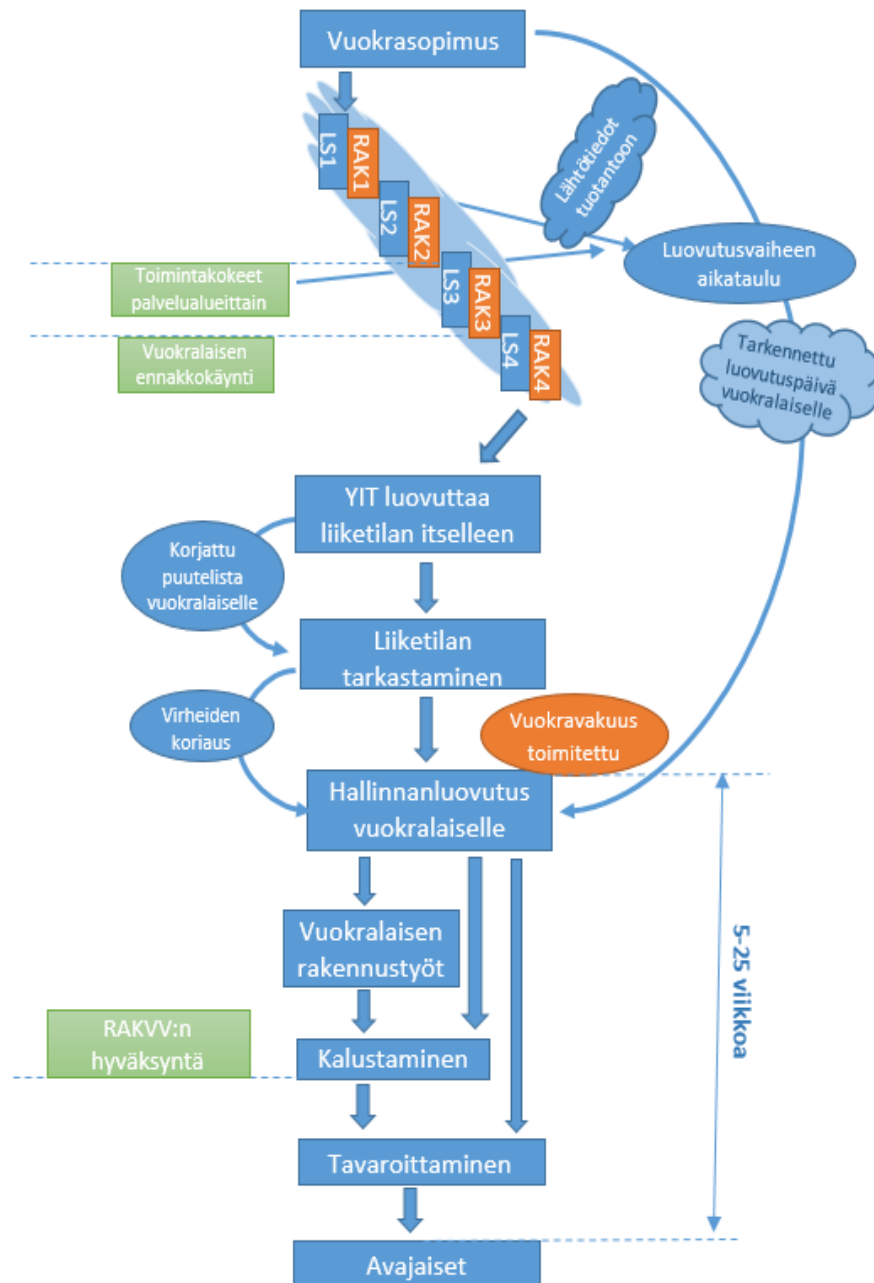
läpi mahdolliset virheet ja korjataan ne. Tämän jälkeen vuokralainen ottaa tilat haltuunsa ja tarkasta yhdessä vuokralaissuunnittelusta vastaavan henkilön kanssa liiketilat. Käytännössä tässä vaiheessa punnitaan liiketilas suunnittelun, rakentamisen ja ennakkotarkastuksien onnistuminen. Luovutusvaiheen aikataulu on laadittu niin, että hallinnanluovutuksia vuokralaisille on useampi päivässä, joten on erittäin tärkeää aikataulussa pysymisen kannalta, että vuokralainen saa liiketilansa ilman suuria puutteita. Jälkikäteen tehtävät korjaustyöt, sekä niistä syntyvät raportit kuormittavat työmaan henkilöstöä huomattavan paljon. Onkin erittäin tärkeää, että vuokralainen laatii ainoastaan yhden puutelistan hallinnanluovutushetkellä, ettei puutteita enää jälkeinpäin saa lisätä. Hallinnanluovutusvaiheessa tarkastetaan myös, onko vuokralainen maksanut lisä- ja muutostöistään ja toimitanut vuokravakuuden.

Vuokralaisten tulevat hallinnanluovutuksen jälkeen tekemään liiketiloihinsa omia töitään ennen avajaisia. Prosessissa on kuvattu kolme erityyppistä vuokralaista jotka tulevat tiloihin heidän omien töidensä perusteella.

1. Vuokralaiset, jotka tekevät omia rakennustöitä, kalustavat ja tavaroitavat liiketilansa
2. Vuokralaiset, jotka kalustavat ja tavaroitavat
3. Vuokralaiset, jotka ainoastaan tavaroitavat liiketilansa

Mitä vähemmän omia töitä vuokralaisella tilassaan on, sitä lyhyemmän ajan hän tarvitsee omien töidensä suorittamiseen. Tämä tulee ottaa huomioon hallinnanluovutuspäiviä sovitettaessa.

Ennen liiketilojen kalustamista tulee liiketilat hyväksyttää rakennusvalvonnalla. Koska liiketiloja on kohdehankkeessa niin paljon, tulee hyväksynnätkin pyrkiä porrastamaan lohkoittain ja suunnittelemaan erikseen. Kohdehankkeessa käytössä oleva rakennusvalvonnan seurantakatselmusmenettely helpottaa kalustamisten suunnittelua ja niiden läpikäyminen tulee aloittaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.



**Kuva 15.** Yksittäisen liiketilan hallinnanluovutusprosessi

Yksittäisen liiketilan hallinnanluovutusprosessin kaikki vaiheet tähtäävät siihen, että avajaisen päivämäärä ei häiriintyisi ja kauppakeskushankkeen loppuvaiheen aikataulu olisi mahdollisimman selkeä, eikä turhaa kiirettä syntyisi. Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että prosessin ja aikataulun sujuvuutta helpottaa, jos kaikki osapuolet ovat tietoisia prosessin vaiheista ja niihin vaikuttavista tekijöistä. Kaikkien liiketilojen kohdalla tätä prosessia ei luonnollisesti voida toteuttaa, sillä asiakkaiden toiveita tulee lähtökohtaisesti kuunnella. Kaavio toimiikin runkona, jota voi hyvin perustein soveltaa.

## 5.4 Arviointi työpajassa

Luotuja prosessikuvauksia ja niiden pohjalta laadittua liiketilakohtaista hallinnanluovutusaikataulua arvioitiin kohdehankkeen sisällä järjestetyssä työpajassa. Työpajan tarkoituksena oli arvioida diplomityössä luotujen prosessikuvausten ja aikataulujen käytettävyyttä kohdehankkeen hallinnanluovutuksien suunnittelussa. Työpajassa esiteltiin nopeasti luvun 3 lähtökohdat, sekä haastattelututkimuksen yhteenveto. Työpajan pääpainona oli syntyneiden prosessikuvauksien ja aikataulutuksen arviointi ja käytettävyys kohdehankkeessa. Työpaja pyrittiin pitämään keskustelumutoisena ja avoimena, jolloin kaikki pajaan osallistuvat henkilöt pääsevät yhdessä miettimään ja kommentoimaan prosessikuvaajia ja tuloksia. Työpaja järjestettiin Mall of Triplan työmaatiloiissa 15.1.2018 ja siihen osallistui kauppakeskuksen sisätyövaiheen aikataulutuksesta vastaava insinööri, vuokralaissuunnittelun tiiminvetäjä, sekä kauppakeskuksen projektipäällikkö. Työpajaan osallistuneet mainitaan raportoinnissa henkilöinä A, B ja C.

### Luovutusprosessi tietyllä alueella

Luovutusprosessin syntymistä tietyllä alueella kuvattiin työpajassa alkavaksi liiketilojen jakamisella kokojen mukaan tiettyjen kerrosten kesken, mikä todettiin yhteisesti hyväksi toimintatavaksi. Kerroksittaisia vaiheita esittävä karkea kuvaaja oli työpajaan osallistuvien mielestä hieman vaikeasti ymmärrettävissä, mutta kuitenkin pääpiirteittään ja prosessin luomisen lähtötietona hyvä. Luovutusprosessia tietyllä alueella esittävä kuvaaja pystyttiin työpajassa hahmottamaan varsin nopeasti ja se saikin hyvin keskustelua aikaan.

Vuokrauksen kuvaaminen prosessissa menee työpajaan osallistuvien mielestä ihannetilanteessa kuvatulla tavalla, sillä vuokrauksen tavoite on, että kaikki liiketilat on saatu vuokrattua ennen viimeistelytyitä. Todellisuudessa 100% vuokrausasteeseen on erittäin haastavaa päästä ennen viimeistelytyitä ja siihen prosessi ei ota kantaa. Näiden liiketilojen kohdalla tulisi prosessia miettiä siltä kantilta, että mihin peruslaatutasoon tilat tulisi rakennetaan ja missä aikataulussa. Tämän jälkeen vuokralainen saisi itse muokata tilojaan rajoitetusti. Henkilö B toteaa vuokraamattomien liiketilojen ja liiketilasuunnittelun osalta että:

” Vuokraamattomien liiketilojen kohdalla on voitu tehdä myös hallittu päätös, että tietylle alueelle ei tehdä mitään suunnitelmia eikä toteutusta, sillä vuokralaisten tuloon luotetaan.”

Vuokraamattomien liiketilojen hallinta ja aikataulutus nousivat prosessin suurimmaksi huolenaiheeksi. Näiden liiketilojen prosessi tulisi pystyä viemään aikataulullisesti läpi niin, etteivät niiden jälkeenpäin suoritettavat työt häiritse pölyttömyyttä vaativia toimintakokeita. Haastateltava C toteaa vuokraamattomien liiketilojen toteutuksesta:

” Sinne väliin jää joka tapauksessa sellaisia liiketiloja joita tehdään jälki käteen.”

Vuokraamattomien liiketilojen hallinnan tuottamista kysymyksistä huolimatta työpajaan osallistuneet henkilöt ymmärsivät hyvin luovutusprosessikuvauksen kuvauksen tietyllä alueella ja siitä siirtyminen hallinnanluovutusaikataulun luomiseen. Keskustelu kääntyi-kin liiketilojen luovutusaikataulun laatimiseen ilman erillistä ohjausta.

### **Aikataulun luominen**

Kuten aiemmin on mainittu, kääntyi keskustelu aikataulun laatimiseen luontevasti. Aikataulun laatimisprosessia läpi käydessä työpajassa ymmärrettiin sen logiikka, jossa käy ilmi mitä tietyn alueen liiketiloissa tulee tehdä, jotta ne pääsevät aikataulutusprosessiin mukaan. Samalla saadaan myös aikataulu päätöksille jotka edistävät suunnittelua ja sitä kautta toteutusta. Aikataulun ulkopuolella tehtävien töistä haastateltava C toteaa:

” Jos jotain isoja töitä tehdään prosessin jälkeen, vaatii se isoa suojaus ja erikoistyötä esimerkiksi iv- laitteille ja vastaaville”

Aikataulutuksen ja alueittain esitettävien aikavälien avulla saadaan pajaan osallistuvien kesken mukaan tarkennettua myös viimeistelytöidenkin aikataulua. Ne liiketilat, joissa tehdään prosessin jälkeen pölyäviä töitä, täytyy ryhmän mukaan aikatauluttaa erikseen.

Aikataulua esittäessä nousee esiin huoli pienten liiketilojen hallinnanluovutuksista, sillä välttämättä esimerkiksi kesäkuussa he eivät ota tilojaan ollenkaan vastaan. Toinen esille noussut asia on se, että aikataulussa kannattaa miettiä ottavatko vuokralaiset liiketilansa vastaan nimettyinä päivinä vai tarkastavatko he sen silloin ja ottavat vastaan myöhemmin. Tämä tarkoittaisi sitä, että vuokralainen ottaa liiketilansa aikaisemmin vastaan, mutta vuokranmaksu alkaa vasta myöhemmin. Kohdehankkeen sisällä on jo käyty keskustelua siitä, että vuokralaisille ehdotetaan vastaanottoaikaa luovutusaikataulun mukaan, jonka jälkeen vuokranmaksusta voidaan keskustella ja sopia erikseen. Henkilö A:

” Vuokralaisen kanssa voidaan sopia, että he tulevat aikaisemmin vastaanottamaan liiketilansa ja saavat avaimet jonka jälkeen tila on heidän vastuulla”

Työpajassa nousi erityisen tärkeäksi itselleluovutusten ja vuokralaisten tarkastusten tärkeys, jotta välttyään siltä tilanteelta, että kun vuokralainen saapuu jo kerran tarkastettuun liiketilaan alkaa hän ilmoittaa uusista virheistä tilassaan. Näiden virheiden korjaamiseen ei työmaaorganisaatiolla yksinkertaisesti ole aikaa. Vuokralaiselle täytyy tehdä selväksi, että vaikka hallinnanluovutus onkin aikaisessa vaiheessa, käydään siinä kaikki puutteet läpi ja sen jälkeen tulevat virheet ovat vuokralaisen omalla vastuulla.

## Yksittäisen liiketilan prosessi

Työpajan mielestä yksittäisen vuokralaisen prosessi kuvaa hyvin sen liiketilan prosessia, jonka vuokrasopimus on tehty ajoissa. Vuokraamattomalle liiketilalle ei pajan mukaan kannata tehdä erikseen prosessikuvausta, vaan jos vuokrasopimus tehdään kesken kaiken ”hyppää” vuokralainen prosessiin mukaan aikataulun mukaiseen kohtaan. Henkilö C:

”Kun vuokralainen saapuu prosessiin mukaan rakentamisen alkamisen jälkeen, tullaan käymään läpi liiketilasuunnittelun tilanne ja edetään sen mukaan.”

Prosessiin jälkikäteen tulevat vuokralaiset tulee aina käsitellä kuitenkin tapauskohtaisesti ja siihen kannattaisi kiinnittää huomiota. Henkilö B:

” Prosessissa voisi myös miettiä sitä mitä tehdään niille liiketiloille joita ei saada ollenkaan vuokrattua”

Vuokrausorganisaatiota prosessikuvaus auttaisi, jos siinä kuvattaisiin se mihin mennessä tulleet vuokrasopimukset ja sitä kautta vuokralaisten liiketilat pystytään tekemään valmiiksi, jotta ne eivät jää avauksesta ohi. Osan vuokralaisten kanssa tullaan kohdehankkeessa laatimaan täysin oma luovutusaikataulu, sillä heidän liiketilat eivät yksinkertaisesti ehdi avajaisiin.

Kohdehankkeen sisällä vuokrausorganisaation ja rakennuttamisorganisaation loppuvaiheen aikataulussa on työpajahetkellä jopa neljän kuukauden ero, joten on suotavaa, että hallinnanluovutusprosessi saadaan ”myytyä” eteenpäin ja kaikki ymmärtävät sen eri vaiheet. Kuvaus toimiikin hyvänä mallina ja ohjeena siitä miksi ja milloin pölyävät työvaiheet tulee olla suunniteltu ja tehty jotta aikataulu ei häiriintyisi. Lopuksi työpajaryhmä toteaa, että prosessikuvauksien avulla luovuttaminen on varmasti paljon hallitumpaa, kunhan se saadaan kaikkien osapuolten kesken ymmärretyksi.

## 5.5 Yhteenveto

Tutkimuksen päätavoitteena oli kehittää kohdehankkeen liiketilojen hallinnanluovutusprosessia, jotta se palvelisi loppuvaiheen aikataulua. Tähän tavoitteeseen päästiin, sillä varsinkin kohdehankkeen sisällä pidettyjen haastattelujen avulla pystyttiin luomaan aluekohtainen prosessi liiketilojen hallinnanluovutuksia koskien. Diplomityössä muodostetut prosessit ja aikataulut tulevat kohdehankkeen edetessä tarkentumaan, ja ne toimivatkin loppuvaiheen luovutuksien runkona, jota voidaan tarpeen mukaan muokata ja tarkentaa.

Lisätavoitteena oli kartoittaa yleisiä ongelmia kauppakeskuksen hallinnanluovutusprosessiin eri osapuolten näkökulmasta. Tämän ongelman tulokset näkyvät parhaiten tutkimushaastattelun analysointiosiossa, josta saatiin hyviä eri näkökulmia kauppakeskuskentamiseen ja sen loppuvaiheen hallintaan. Kuten tutkimuksen alussa todettiin, on lähtötietojen saanti suuri haaste paljon liiketiloja sisältävän kauppakeskushankkeessa. Yleisesti voidaan sanoa, että eri osapuolten tietämättömyys luovutusprosessin vaiheista ja yhteyshenkilöiden vaihtuminen kesken hanketta ovat myös haastavaa pitkäkestoisessa projektissa.

Itse prosessien syntymiseen vaikuttivat eniten kohdehankkeen sisällä pidetyt haastattelut, sekä työpajat, joiden pohjalta kuvaukset ja aikataulu laadittiin. Kirjallisuushaastatteluosio jäi tarkoituksella hieman ontoksi, sillä tutkimus laadittiin kohdehankkeeseen, eikä kohdeyrityksellä ollut juuri minkäänlaista vertailupohjaa samanlaisen hankkeen läpiviennistä ja sen loppuvaiheen tutkimisesta.

Yhtenä tavoitteena tutkimuksessa oli erilaisten vuokralaisten ongelmien löytäminen ja vertailu. Tähän tavoitteeseen pyrittiin löytämään ratkaisuja haastatteleamalla vuokralaisia ja aikaisemmissa hankkeissa mukana olleita henkilöitä. Erilaisten vuokralaisten välillä ei toimialoittain löytynyt juurikaan eroja pois lukien suuret PT-yrittäjät, joiden rakennuttamisorganisaatio on ammattitaitoisella tasolla. Haastatteluiden perusteella voidaan kuitenkin todeta, että koska suurissa kauppakeskuksissa on huomattava määrä pieniä ja rakentamisen näkökulmasta ammattitaidottomia toimijoita, tulee heidän ohjaamiseen kiinnittää erityistä huomiota, jotta luovutusvaiheessa he saavat sellaiset tilat joita ei tarvitse jälkikäteen enää muokata. Nämä loppuvaiheen ylimääräiset korjaustyöt ovat aikataulullisesti haastavia ja ne tulee kaikin keinoin välttää.

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Suuren kauppakeskushankkeen hallinnanluovutuksia ja siihen liittyvää aikataulua tulee aina miettiä tapauskohtaisesti. Kohdehankkeen kokoisia kauppakeskusprojekteja ei Suomen mittakaavassa rakennetaan joka vuosi, joten mitään yleispätevää ohjetta tai kuvaajaa on haastavaa laatia. Tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että paljon liiketiloja sisältävän kauppakeskushankkeen liiketilojen hallinnanluovutusaikataulun suunnittelu kannattaa aloittaa ajoissa, jotta mahdollisiin muutoksiin ja kiireeseen osataan varautua.

Liiketilasuunnittelu ja sen vaiheistaminen vaikuttavat voimakkaasti luovutuksien läpivientiin, sillä vuokralaiset haluavat jättää päätöksenteon mahdollisimman myöhäiseen vaiheeseen, jotta liiketilat saadaan toteutettua viimeisimmän trendin mukaisesti. Tämä vaikuttaa aina voimakkaasti loppuvaiheen aikatauluun, sillä myöhästynyt suunnittelu näkyy työmaatuotannon loppuvaiheen suurella työmäärällä. Liiketilasuunnittelun vaiheistaminen ja limittäminen liiketilojen rakentamisen kanssa helpottavat huomattavasti hallinnanluovutuksia ja niiden aikataulutusta, koska näin ollen pölyävät työvaiheiden hallinta ja näin ollen talotekniikan testaaminen voidaan jaksottaa alueittain. Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että hallinnanluovutusprosessin kuvaaminen eri osapuolille ajoissa ja yhteisen linjan löytäminen on erittäin tärkeää. Koska suurissa kauppakeskushankkeissa toteutusorganisaatio vastaa usein sekä vuokrauksesta, liiketilojen suunnittelusta, että toteutuksesta on tärkeää, että myös organisaation sisällä ollaan samaa mieltä luovutusprosessin suunnittelusta ja siihen vaikuttavista asioista.

Liiketilojen luovutusaikataulun laatiminen on tärkeässä roolissa hankkeen onnistumisen kannalta, sillä kauppakeskuksen avajaiset ovat kiinteitä eivätkä anna joustoa. Liiketilojen luovutusaikataulua laadittaessa tulee ottaa huomioon luovutusvaiheessa käytettävissä olevat resurssit. Liiketilojen luovutukset tulee limittää ja ne kannattaa jakaa alueisiin, kuten kohdehankkeessa tehtiin IV-koneiden toimintakoealueiden kanssa.

Suuressa kauppakeskuksessa voi olla yhteensä yli 200 vuokralaista, jotka kaikki poikkeavat toisistaan niin toimialan, kuin rakentamisen ammattitaidonkin osalta. Erilaisiin vuokralaisiin tulee hankkeen edetessä kiinnittää erityistä huomiota, jotta kaikki saavat luovutusvaiheessa toiveidensa mukaisen liiketilan. Varsinkin niihin vuokralaisiin, joiden kokemus liiketilojen suunnittelusta ja toteutuksesta on vähäistä tulisi ohjeistaa pitkin hanketta ja käydä läpi luovutusprosessin vaiheet vuokrasopimuksen kirjoittamisesta avajaisiin mahdollisimman selkeästi ja yksinkertaisesti.

Jatkokehitysehdotukseksi nousi kohdehankkeen sisällä pidetyn työpajan perusteella tarve kehittää vuokraamattomien liiketilojen suunnittelun, toteutuksen, sekä aikataulutuksen hallintaa erikseen. Vuokraamattomien liiketilojen lukumäärään vaikuttaa luonnollisesti vuokrauksen eteneminen aikataulussa, mutta kohdehankkeen sisällä pidettyjen keskustelujen perusteella niitä tulee lähes varmasti olemaan. Näiden vuokraamattomien liiketilojen prosessia tulisi tarkastella, kun vuokrattujen liiketilojen aikataulutus on tehty ja liiketilasuunnittelun ja toteutuksen aikataulullinen takaraja tietyllä kauppakeskuksen alueella on valmis. Vuokraamattomien liiketilojen suunnittelussa kannattaa käyttää avuksi muuntojoustavuudesta tehtyjä aikaisempia tutkimuksia, sillä on aikataulun kannalta erittäin tärkeää, että vuokraamattomat liiketilat suunnitellaan niin, että niiden mahdollinen muuttaminen on mahdollisimman vähäistä vuokralaisen löydyttyä.



## 7. LÄHTEET

- Aro, Sakari. 2016. Oma-perusteisen toimitilahankkeen Lean-suunnitteluprosessi, Diplomityö, Tampereen teknillinen yliopisto. 82 s.
- Hakaste, Harri, Muuntojouston uusi tuleminen. 2004. Ympäristöministeriö. 7s.
- Hanhijärvi, H. & Kankainen, J. 2003. Kokemuksia suunnittelua sisältävistä urakoista, Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden raportteja 218, Aalto yliopisto. 94s.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu, Gaudeamus, 213s.
- Holmström, H., 2016. Kauppakeskushankkeelle soveltuva toteutusmuoto, diplomityö, Aalto-yliopisto, Rakenne- ja rakennustuotantotekniikan laitos, 108s.
- Junnonen, Juha-Matti. 2013 Rakennuttaminen, Rakennustieto Oy, Helsinki, 154 s.
- Koistinen, K & Lammi, M. 2009. Kaupasta kaikille, Tampereen yliopistopaino, 179s.
- Koivu Tapio, 2002, Toimintamalli rakennusprosessin parantamiseksi, VTT rakennus- ja yhdyskuntatekniikka, Otamedia oy, 174 s.
- Kruus, M. & Kiiras, J. & Saari, A. & Salmikivi, T. 2006. Malli suunnittelun ohjaukseen projektinjohtohankkeessa. Helsinki, Suomi. Rakennustieto Oy, 71s.
- Liuksiala, A. 1999. Rakennussopimukset. 5. painos. Helsinki, Rakennustieto Oy, Helsinki, 215s.
- Luoto, H. 2001. Kokemuksia kauppakeskuksesta sopimusympäristönä. Teknillinen korkeakoulu. Espoo. ISBN 951-22-5415-8
- Rakennustietosäätiö. 1991. LVI 03-4002, Rakennusten vastaan ja käyttöönotto, Helsinki, 7s
- Rakennustietosäätiö. 1999. RT-kortti 16-10699, Urakkarajaliitteen laatiminen, Helsinki, 23s
- Rakennustietosäätiö. 2016. RT-kortti 10-11225. Talonrakennushankkeen kulku. Rakennushankkeen kesto ja aikataulutus, Helsinki, 30s.
- Rakennustietosäätiö. 2013. RT-kortti 10-11107. Hankkeen johtamisen ja rakennuttamisen tehtäväluettelo, Helsinki, 24s.

Rakennustietosäätiö. 2015. RT-kortti YM2-21644. Ympäristöministeriön ohje rakennustyön suorituksesta ja valvonnasta, Helsinki. 19 s.

Ruotsalainen, J. 2015. Kauppakeskushankkeisiin soveltuvan yhteistoiminnallisen toteutusmuodon kehittäminen. Diplomityö. Aalto-yliopisto, Rakenne- ja rakennustuotantotekniikan laitos, 104s.

Saari, A. 2001. Tavoitteiden asettaminen rakennuksen muunto- ja käyttöjoustavuudelle. Espoon teknillinen korkeakoulu. Espoo, 31s

Santasalo, T. & Koskela K. 2008. Vähittäiskauppa Suomessa 2008. uudistettu painos. Erweko. 125s

Suomen Kauppakeskusyhdistys ry. 2017. Kauppakeskukset 2017. Helsinki. 149s. 11s.

Teknillinen korkeakoulu. Teknillisen korkeakoulun arkkitehtiosaston tutkimuksia 12. ISBN 951-22-3738-5. 118 s.

Tiuri, U. 1997. Asunnon muunneltavuus ja avoin rakentaminen. Lisensiaatintyö. Teknillinen korkeakoulu Espoo. Suomi. 118s.

Törmänen, E. & Repo, H. 2011. Suomen suurimmat kauppakeskukset – katso lista. Saatavilla: [https://www.tekniikkatalous.fi/talous\\_uutiset/2011-03-29/Suomen-suurimmat-kauppakeskukset---katso-lista-3253548.html](https://www.tekniikkatalous.fi/talous_uutiset/2011-03-29/Suomen-suurimmat-kauppakeskukset---katso-lista-3253548.html)

Valpola, A. 2011. Kauppakeskusvuokralaisen lisä- ja muutostyöprosessin hallinta. Diplomityö. Aalto yliopisto, rakennustekniikan laitos, 96s.

Valtonen, J. 2010. Pääsuunnittelija kauppakeskuksen kehityshankkeessa. Aalto-yliopiston Teknillinen korkeakoulu. Vol. 10. Espoo, 17s.

Viholainen, Leena. 2016. Vastaan- ja käyttöönottoprosessin kehittäminen. Diplomityö, Tampereen teknillinen yliopisto, rakennustekniikan laitos. 60s.

Vuorela, K., Urpola, J., Kankainen, J. 2001. Johdatus rakentamistalouteen. Jasur Oy. Espoo. ISBN 952-91-3772-9. 164 s

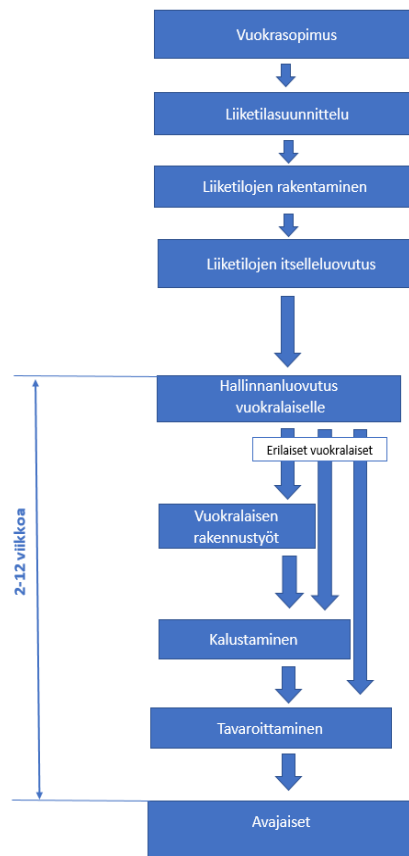
Wind, N, 2015. Osittelun käyttö rakennushankkeessa. Diplomityö, Aalto Yliopisto. Espoo. 79s.

# LIITTEET

## LIITE 1: Tutkimushaastattelun runko ja haastateltavat

- i) Vuokrasopimuksissa olevien hallinnanluovutuspäivien vaikutukset luovutusvaiheen aikatauluun?
- ii) Liiketilasuunnittelun vaikutukset hallinnanluovutukseen?
- iii) Liiketilojen itselle luovutukset ja vuokralaisten puutelistat?
- iv) Vuokralaisten omien töiden kontrollointi ja aikataulutus
- v) Talotekniikan toimintakokeiden vaikutukset loppuvaiheen aikatauluun?
- vi) Viranomaisten tarkastusten huomiointi ennen avajaisia
- vii) Erilaisten vuokralaisten huomioiminen prosessissa
- viii) Osapuolten roolit vuokrasopimuksesta avajaisiin?
- ix) Prosessin suurimmat ongelmat ja kehitysehdotukset?

Prosessi haastateltaville:



**Haastateltavat:**

1. Antti Nurmi YIT Rakennus Oy
2. Ville Siikaoja YIT Rakennus Oy
3. Jani Lehtola YIT Rakennus Oy
4. Sari Puhilas CBRE Finland Oy
5. Petri Jäppinen Kesko Oyj.
6. Tuija Fräntilä CapMan Real Estate Oy
7. Aleksi Penttilä & Anna Marin Alko Oy
8. Kalervo Piironen YIT Rakennus Oy
9. Jyrki Haka YIT Rakennus Oy